



# LAUREA

# Motivaatio ja palkitseminen

## Case: Celectus Oy

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

ERBRECH, FIONA

SIERMALA, PIA

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Motivaatio ja palkitseminen Case: Celectus Oy

Fiona Erbrech ja Pia Siermala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2009

Fiona Erbrech ja Pia Siermala

**Motivaatio ja palkitseminen case: Celectus Oy**

Vuosi	2009	Sivumäärä	101
-------	------	-----------	-----

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin Celectus Oy:lle aiheesta motivaatio ja palkitseminen. Tutkimuksessa oli mukana koko Celectus Oy:n henkilökunta. Tutkimuksessa tutkittiin henkilökunnan motivaatiota ja palkitsemisen tilaa, sekä toivetilaa yrityksessä seuraavien aihealueiden kautta: motivaatio, työympäristö, työilmapiiri, palkitseminen ja esimiestyöskentely.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten henkilökunta kokee saamansa palkitsemisen, minkälaisia palkitsemismuotoja heillä on ja mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivaatiota lisääviksi, mitä he kenties pitävät itsestään selvinä ja minkälaisia palkitsemistapoja he toivoisivat työnantajan käyttävän.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä sisältävää e-lomake kyselyä. Kyselyt lähetettiin sähköisesti koko henkilökunnalle. Kyselyn sai 25 henkilöä, joista 20 vastasi. Vastausprosentti oli 80 prosenttia.

Tulokset osoittivat Celectus Oy:n henkilökunnan olevan motivoituneita ja varsin tyytyväisiä tähänhetkiseen palkitsemiseen yrityksessä. Suurimpia kehityskohteita ovat esimiesten palautteenantotaidot, töiden delegointi ja aineellinen palkitseminen.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, työilmapiiri, työympäristö, palkitseminen ja esimiestyöskentely

Fiona Erbrech and Pia Siermala

**Motivation and rewarding. CASE: Celectus Inc.**

Year	2009	Pages	101
------	------	-------	-----

---

This Bachelor's thesis was made for Celectus Inc. about motivation and rewarding. The whole personnel of Celectus Inc. were part of our research. The effect of rewarding on work motivation was researched through the following subjects: motivation, work motivation, work atmosphere, rewards, and manager work.

The aim of the research was to find out how the personnel experience the reward it receives and what kind of rewarding methods the personnel has. Furthermore, this thesis aimed to find out which working methods increase the motivation of the personnel, what is possibly taken for granted and which rewarding methods the personnel would like the employer to use.

An electronic form which contained structured and open-ended questions was used as the research method. The questionnaire was sent to the whole personnel electronically. 25 people received the questionnaire and 20 of them answered. The answer percentage was 80 per cent.

The results indicated that the personnel of Celectus Inc. are motivated and very satisfied with current rewarding in the company. The managers' ability to give feedback, work delegation and material rewarding are the main targets for development.

Key words: motivation, work motivation, work atmosphere, work environment, reward and manager work.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	7
2	MOTIVAATIO.....	9
	2.1 Motivaatioprosessin kuvaus .....	10
3	TYÖMOTIVAATIO.....	13
	3.1 Motivaatioteoriat .....	15
	3.1.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	16
	3.1.2 Maslow'n tarveteoria .....	17
	3.2 Työmotivaation perusmalli.....	18
	3.3 Motivaation ja suorituksen välinen yhteys .....	19
	3.4 Tyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys .....	19
	3.5 Tyytymättömyyden ja suorituksen välinen yhteys .....	20
	3.6 Työilmapiiri.....	21
	3.7 Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen .....	21
	3.8 Näin motivoin muita .....	22
4	PALKITSEMINEN .....	23
	4.1 Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta.....	24
	4.2 Aineellinen palkitseminen .....	25
	4.2.1 Peruspalkka.....	25
	4.2.2 Tulospalkkiot .....	26
	4.2.3 Edut .....	27
	4.2.4 Aloitepalkkiot .....	27
	4.2.5 Erikoispalkkiot .....	27
	4.3 Aineeton palkitseminen .....	28
	4.3.1 Mahdollisuus kehittyä, koulutus ja työnsisältö.....	28
	4.3.2 Palaute ja arvostus .....	29
	4.3.3 Kehityskeskustelut palautteenantotapana .....	32
	4.3.4 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa .....	33
	4.3.5 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt .....	33
	4.4 Palkitseminen ja verotus .....	34
	4.4.1 Työterveydenhuolto.....	35
	4.4.2 Henkilökunta-alennus .....	35
	4.4.3 Merkkipäivälahjat.....	36
	4.4.4 Virkistys- ja harrastustoiminta .....	36
	4.5 Ryhmän palkitseminen.....	36
5	TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
	5.1 Kohderyhmä .....	38
	5.2 Aineiston analysointi .....	38
	5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	39

6	TULOKSET .....	40
6.1	Sisäinen motivaatio ja työmotivaatio .....	40
6.2	Työympäristö ja työilmapiiri .....	47
6.3	Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne.....	49
6.4	Ulkoinen motivaatio ja motivaatioon liittyvät tekijät.....	51
6.5	Aineellinen palkitseminen .....	61
6.6	Aineeton palkitseminen .....	63
6.7	Palaute.....	67
6.8	Esimiestyöskentely .....	74
6.9	Avoimet kysymykset .....	77
7	YHTEENVETO TULOKSISTA .....	77
7.1	Sisäinen motivaatio ja työmotivaatio .....	77
7.2	Työympäristö ja työilmapiiri .....	78
7.3	Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne.....	78
7.4	Ulkoinen motivaatio ja motivaatioon liittyvät tekijät.....	78
7.5	Aineellinen palkitseminen .....	79
7.6	Aineeton palkitseminen .....	80
7.7	Palaute.....	80
7.8	Esimiestyöskentely .....	81
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	82
8.1	Töiden delegointi.....	82
8.2	Yhteinen tekeminen .....	82
8.3	Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne.....	83
8.4	Palkkamalli ja lounassetelelit .....	83
8.5	Yrityskoulutus .....	83
8.6	Kehityskeskustelujen kehittäminen .....	83
9	LOPUKSI.....	84
	LÄHTEET:.....	85
	KUVALUETTELO .....	86
	LIITTEET .....	89
	Liite 1 : Saatekirje ja kyselylomake .....	90
	Liite 2. Avoimet vastaukset .....	102

## 1 JOHDANTO

Teemme opinnäytetyömme aiheesta motivaatio ja palkitseminen Celectus Oy:llä. Toinen meistä työskentelee kyseisessä yrityksessä. Tutkimus on kvantitatiiviselle puolelle painottuva kyselylomaketta hyödyntävä tutkimus.

Tutkimme kuinka Celectus Oy:n henkilökunta kokee saamansa palkitsemisen, minkälaisia palkitsemismuotoja heillä on ja mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivaatiota lisääviksi, mitä he kenties pitävät itsestäänselvinä ja minkälaisia palkitsemistapoja he toivoisivat työnantajan käyttävän.

Celectus Oy on vuonna 1999 perustettu myynnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen keskittynyt palveluyritys. Myynnin perusteiden ymmärtämisen yhdistäminen jatkuvaan innovatiiviseen palvelukehitykseen on tehnyt Celectuksesta yrityksen, joka kykenee avustamaan asiakkaitaan myynnin kaikessa tekemisessä aina myynnin konseptoinneista raportointiin saakka ja kaikkeen siltä väliltä.

Yrityksen päätoimipiste on Helsingissä Pitäjänmäellä. Sivutoimipisteet ovat Tampereella Lahdessa ja Varkaudessa. Yritys toimii kuitenkin valtakunnallisesti, työllistäen ihmisiä lähes 60 paikkakunnalla. Celectus Oy on Elinkeinoelämän keskusliittoon kuuluvan Henkilöstöpalveluyritysten liiton jäsen.

Opinnäytetyöaiheemme ”Motivaatio ja palkitseminen Celectus Oy:llä” on hyödyllinen organisaatiolle, sen johdolle ja henkilökunnalle, meille opiskelijoille itsellemme ja varmasti myös Laurealle. Aiheen mielenkiintoisuutta lisää se, että tällaista tutkimusta ei ole ennen tehty 10 vuotta sitten perustetulle yritykselle. Haluammekin nyt selvittää tutkimuksella millä tavoin henkilökunta kokee saamansa palkitsemisen, minkälaisia palkitsemismuotoja heillä on ja mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivaatiota lisääviksi, mitä he kenties pitävät itsestään selvinä ja minkälaisia palkitsemistapoja he toivoisivat työnantajan käyttävän. Tavoitteenamme on laatia mahdollisimman konkreettisia ja käyttökelpoisia kehitysehdotuksia yrityksen palkitsemistapoihin saatujen tutkimustulosten pohjalta, ottaen huomioon henkilökunnan omat mielipiteet ja toiveet. Avainsanojamme ovat motivaatio, työmotivaatio, työilmapiiri, työympäristö, palkitseminen ja esimiestyöskentely.

Uskomme yrityksen johdon saavan tutkimuksestamme kallisarvoista tietoa, jota he voivat mahdollisesti hyödyntää miettiessään parannusehdotuksia palkitsemisen ja motivoinnin suhteen. Toki me myös tuomme omia ehdotuksia esille kyselylomaketulosten analysoinnin jälkeen.

Meille työ on todella hyödyllinen, sillä se on ensimmäinen suurempi tutkimuksemme. Tulemme varmasti oppimaan paljon tutkimuksen tekemisestä, sen eri vaiheista ja sen kokonaisvaltaisesta toteuttamisesta. Tavoitteenamme on onnistunut tutkimus johon myös kyseinen organisaatio on tyytyväinen ja jota todella voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Lisäksi opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä, josta tulevat työnantajammekin sen halutessaan löytävät. Totta kai oman työn julkaisu internetissä vaikuttaa siihen, että työn haluaa tehdä entistäkin paremmaksi, sillä se tulee olemaan kaikkien saatavilla ja luettavissa.

Laurealle työmme tulee olemaan hyödyllinen. Huolella suunniteltu, tehty ja toteutettu opinnäytetyömme tulee olemaan suurena apuna tuleville opinnäytetyöntekijöille. Lisäksi Laurea saa mainosta, sillä mainitsemme Laurean Celectukselle tekemässämme tutkimuksessa.

Tutkimuksemme keskeiset käsitteet ja asiat, joihin haluamme perehtyä hyvin ovat: motivaatio, työmotivaatio, työilmapiiri, työympäristö, palkitseminen ja esimiestyöskentely.



## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio tulee latinalaisesta sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termi on tarkoittanut myös käyttäytymistä ja toimintaa virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio virittää ja suuntaa yksilön käyttäytymistä. ”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu”. (Ruohotie 1998, 138.)

Motivaation kantasana on motiivi. Motivaatio voi vaihdella samallakin ihmisellä tilanteesta ja ajasta riippuen. Henkilön motivaatio riippuu hänen henkilökohtaisten motiivien voimakkuudesta. Motiiveihin liittyvät läheisesti yksilön halut, tarpeet, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. Jotkut motiiveista ovat tiedostettuja, kun taas toiset tiedostamattomia. Motiivit ovat tekijöitä, jotka ajavat ihmistä kohti omia tavoitteitaan. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Viitala 2004, 150.)

Monien mielestä motivaatio on ominaisuus. Siinä tapauksessa meillä olisi koko elämämme ajan yksi lähes muuttumattomana pysyvä motivaatiotila. Motivaatio on tietyn prosessin tulos, johon vaikuttaa tunneäly, aikaperspektiivi, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin sekä vaikuttimien voimakkuus. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8-13.) Tunteilla on todella tärkeä osa motivaatiossa. Toimiminen vastoin tunteita vaikuttaa ihmiseen epämotivoivasti, kun taas tunteiden mukaisesti toimiminen vaikuttaa innostavasti. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14-21.) Aikaperspektiivi määrää sen miten esimerkiksi ikä, kokemus ja kasvatus vaikuttavat ihmisen tavoitteisiin. Ihmiset omaksuvat eri elämänalueilla erilaisia aikaperspektiivejä. Menneisyyteen suuntautuneet ihmiset eivät aseta itselleen tavoitteita sillä nykyiset asiat vaikuttavat heidän mielestään epäonnistuneilta. Nykyisyyteen suuntautuneet ihmiset ovat tyytyväisiä tämänhetkisestä tilanteesta ja asettavat tavoitteensa, niin että ne on helppo täyttää. Tulevaisuuteen suuntautuneet ihmiset ajattelevat että tämänhetkinen toiminta on kaiken vaivat arvosta tulevaisuudessa saatavien palkintojen takia. Jokainen kantaa sisällään kaikkia aikaperspektiivejä, mutta niitä käytetään eri aikoina (Niermeyer & Seyffert 2004, 22-23.) Ihmiset sitoutuvat johonkin vain silloin, kun he voivat saada toiminnallaan jotain kannattavaa aikaan. Silloin on kyse uskosta omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Se tarkoittaa sitä, että ihminen on vakuuttunut omasta toiminnastaan ja siitä että toiminnalla on vaikutusta ympäröiviin asioihin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 17.) Jokaisella ihmisellä on halu saavuttaa jotain tai vaikuttaa johonkin. Halun voimakkuus vaihtelee eri ihmisillä eritavalla. Toisilla ihmisillä riittää energiaa, kun taas toiset saavat vain vähän aikaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14.)

Motivaatiota tarkastellessa, peruskysymys on aina ”miksi?”. Miksi valitsemme nykyisen työtehtävämme? Miksi opiskelemme johonkin tiettyyn ammattiin? Tutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), pysyvyyteen (toimin-

nan sitoutumiseen), tehtävien valintaan (haasteellisuus) sekä itse suoritukseen (suorituksen laatu). Voidaan siis sanoa, että ihminen jolla on voimakas motivaatio yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävästä laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Motivaatiotutkimusten perusteella on erotettu toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on kestoltaan rajattu ja nimensä mukaan tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen. Sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja saavat aikaan tavoiteltuun päämäärään suuntautuvaa käyttäytymistä. Tällöin motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaation synonyymina voidaan pitää asennetta. Yleismotivaatio on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila. Se on pitkäkestoinen tila, johon on vaikeampi vaikuttaa kuin tilannemotivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 14; Viitala 2004, 153.)

Motivaatio voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy tehdystä työstä ja aikaansaannoksista ts. motivaatio on sisäisesti välittynyt. Sisäinen motivaatio tyydyttää Maslow'n tarveteorian mukaisia ylimmän tason tarpeita, kuten itsensä toteuttamista ja kehittämistä. Ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden, kuten esimerkiksi palkan odotukseen. Ulkoinen motivaatio tyydyttää Maslow'n tarveteorian mukaisia alimman tason tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio liitetään myönteisiin tunteisiin ja ajatuksiin, kun taas ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä näihin tekijöihin. (Ruohotie & Honka 1999, 14-15; Liukkonen ym. 2006, 28.)

Motivaatiota pidetään merkittävänä menestystekijänä, sillä on todella tärkeää olla motivoitunut ja motivoida muita. Yrityksen tavoitteena on saada motivoituneita työntekijöitä, jotka myös säilyttävät motivaationsa koko työuransa ajan. Johtohenkilöiden pitää sekä itse olla motivoituneita työhönsä, että motivoida ja innostaa muita työntekijöitä työn pariin. Esimiehen täytyy myös pitää huolta siitä, että työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssään. (Niermeyer & Seyffert 2004, 8-10.)

## 2.1 Motivaatioprosessin kuvaus

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin (Kuva 1). Kaikki nämä teoriat täydentävät toisiaan. Motivaatiota säätelevät yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkin-  
ta. (Ruohotie & Honka 2002, 19.)

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
<b>Kasvutarpeet</b> -itsensä toteuttamisen tarve -suoritustarve -pätemisen tarve	<b>Tehtäväkannusteet</b> -kasvumahdollisuudet -työn vaativuus -työn sisältö	<b>Odotusarvo</b> -odotukset työn asettamista vaatimuksista
<b>Liittymistarpeet</b> -arvostetuksi tulemisen tarve -yhteenkuuluvuuden tarve -kilpailun tarve	<b>Vuorovaikutuskannusteet</b> -sosiaaliset palkkiot -ryhmätoiminta -johtamistyyli	<b>Välinearvo</b> -palkkion saavutettavuus -todennäköisyys saada palkkiota
<b>Toimeentulotarpeet</b> -turvallisuuden tarve -suojan tarve -fysiologiset tarpeet	<b>Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet</b> -työturvallisuus -palkkaus -työolot	<b>Yllykearvo</b> -palkkion arvo -todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Kuva 1: Työmotivaatiota selittävät tekijät (Ruohotie & Honka 2002, 19)

Tarpeiden vaihtelevuus ja niiden tietyllä hetkellä oleva voimakkuus ohjaavat yksilön suoriutumista työtehtävistä. Kasvutarpeet ovat tarpeita, jotka liittyvät yksilöön itseensä. Niihin kuuluvat pätemisen, kuten itsetehostuksen tarve tai riippumattomuuden tarve, suoritustarve ja itsensä toteuttamistarve. Liittymistarpeisiin kuuluvat tarpeet, jotka liittyvät yksilön ja hänen merkittäviksi kokemiansa henkilöiden välisiin suhteisiin sekä yksilön haluun säilyttää yhteys tiettyihin henkilöihin. Näihin tarpeisiin sisältyvät liittymismotiivi, kuten toveruus, yhteenkuuluvuus, rakkaus, valtamotiivi, kuten halu auttaa muita ja halu vaikuttaa heihin sekä kilpailumotiivi, kuten halu kilpailla vertaistensa tai parempien kanssa. Toimeentulotarpeisiin kuuluvat yksilön välttämättömät perustarpeet, kuten nälän ja janon tyydyttäminen, sukupuoliset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet. Työn tuottamat sisäiset palkkiot vaikuttavat ylimmän tason tarpeisiin, jotka eivät koskaan täysin tyydyty. Alimman tason tarpeet voimistuvat miellyttävien kokemusten seurauksena. Mikäli esimies haluaa vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, hänen on ensin ymmärrettävä alaisensa tarpeet ja motiivit. Jos arvostetuksi tuleminen on alaiselle tärkeää, voi esimies saada kehumisella ja kiittämällä alaisensa jatamaan hyvää työsuoristaan. (Ruohotie & Honka 2002, 20-21.)

Kannuste on ärsyke, joka voi vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Jos yritys tarjoaa työntekijälleen tarpeeksi välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi, voi työntekijä mieltä paremmin työorganisaatioon. Jotta yritys voisi edistää ihmisen sopeutumista ja toimintaa yrityksessä, yrityk-

sen ominaisuudet ja työolosuhteet täytyisi luoda sen mukaiseksi. ”Kannusteiden teho ja vaikutus työsuoritukseen riippuu yksilön tarpeesta ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan”.

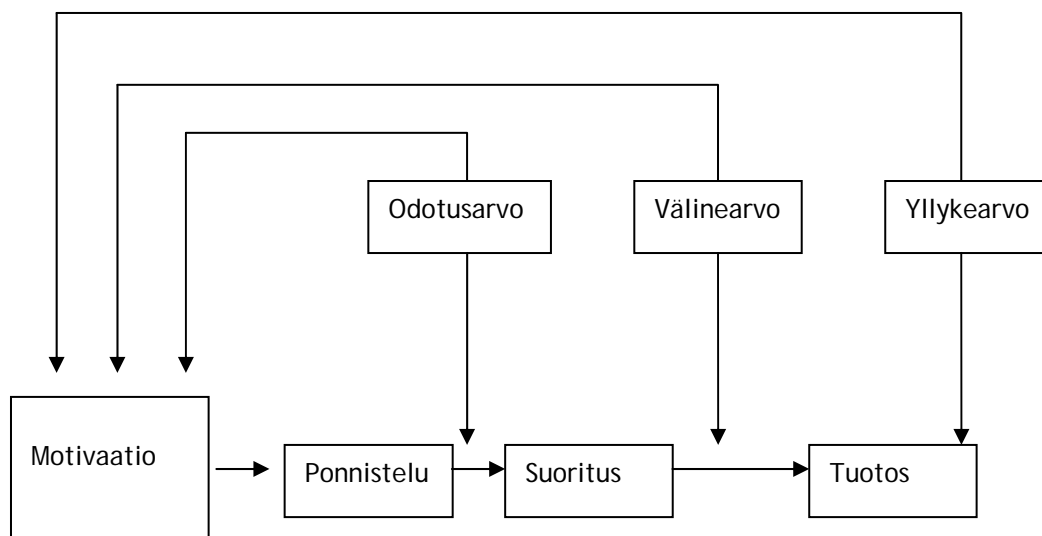
Kannuste ja palkkio mielletään usein toisensa korvaavina, mutta niiden välillä on selkeä ero. Kannuste on palkkion ennakointia ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan ja palkkio tyydyttää tarpeet. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset. (Ruohotie & Honka 2002, 22.)

Työelämän kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteet
2. vuorovaikutuskannusteet
3. tehtäväkannusteet

Ihmiset tyydyttävät tarpeensa kannusteilla. Toimeentulotarpeet tyydytetään pääosin taloudellisilla ja fyysisillä kannusteilla. Liittymistarpeet tyydytetään vuorovaikutuksella muiden ihmisten kanssa. Kasvutarpeet tyydytetään muun muassa suorittamalla haasteellisia tehtäviä, jolloin ihminen voi saavuttaa onnistumisen ja itsensä toteuttamisen tunteen. (Ruohotie & Honka 2002, 22-23.)

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi työmotivaation vaikuttaa havainnot ja odotukset. Odotuksella tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttämistodennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta, joka perustuu yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja näin ollen heille muodostuu erilaisia odotuksia näiden tulkintojen pohjalta (Kuva 2). Odotusarvo muodostuu työn asettamista vaatimuksista, eli siitä miten vaativaa tai haasteellista työ on. Välinearvo muodostuu palkkioiden saavutettavuudesta, eli siitä miten todennäköistä on saada työstään palkkioita. Yllykearvo nimitystä käytetään siitä, miten todennäköistä on saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen, kun hänen mielestään kannusteet houkuttelevat, työnteko on palkkioiden saavuttamisen väline ja tehtävässä onnistuminen on haasteellista. Työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työssä on haasteita ja se on sopivan vaikeaa. Työssä pitää olla tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Työmotivaatio on vastaavasti matala silloin, kun työ on ylivertaisen vaikeaa tai liian helppoa. Mitä todennäköisemmin työstä seuraa palkkio, sitä korkeampi työmotivaatio on. (Ruohotie & Honka 2002, 23-24; Ruohotie 1998, 57.)



Kuva 2: Motivaation odotusarvoteorian osatekijät (Ruohotie 1998, 58.)

### 3 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio on keskeinen käsite työelämässä, kun yritetään ymmärtää, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöään, ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, sillä ilman sitä ei synny tuloksia ja suorituksia. Työmotivaatio tarkoittaa yleisesti ottaen sitä yksilön kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja ylläpitää hänen toimintaansa. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntaunut ihminen on siis motivoitunut työhönsä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188.)

Työmotivaatio on laaja motiivien verkosto, jossa osa motiiveista on ulkoisia ja helposti määriteltävissä. Osa motiiveista puolestaan on sisäisiä ja osittain tiedostamattomia. Steers, Porter ja Bigley jakavat motivaatiomallit kahteen luokkaan: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat osoittavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Maslow'n terveteoria ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria ovat sisältöteorioita. Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat, miten energisointi, suuntautuminen ja ylläpito tapahtuvat. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189.)

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Kuva 4).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestyminen (esim. työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri

Kuva 4: Motivaation syntytekijät eriteltynä (Viitala 2003, 151.)

Persoonallisuustekijäryhmään kuuluvat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Yksilön mielenkiinnon kohteet vaikuttavat siihen kuinka motivoitunut ihminen on tekemään työtä ja miten ulkoinen virike vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Kahdesta työntekijästä toinen voi olla todella kiinnostunut työstään ja toista motivoi vain palkka. Yksilön ammatillinen mielenkiinto ja työn todellinen sisältö vaikuttaa siihen miten motivoitunut työntekijä on. Asenteet ovat pysyviä, yksilön sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehtävän työn laatuun. Työntekijän työnteho laskee ja ponnistelut vähenevät, mikäli hän on tyytymätön työhönsä tai esimieheensä. Tarpeet ohjaavat yksilöä toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. (Viitala 2003, 151; Ruohotie & Honka 2002, 17-18.)

Yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työn ominaisuudet. Saako työssä onnistumisen kokemuksia? Onko työ mielekästä? Työn sisältö vaikuttaa siihen haluaako yksilö suoriutua hyvin työtehtävästään. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

Kolmas työmotivaation vaikuttava tekijä on työympäristö. Se voidaan jakaa välittömään työympäristöön sekä koko yrityksen kattavaa työympäristöön. Välittömään työympäristöön vaikuttavat mm. työryhmän ja esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen: millainen johtamistapa esimiehellä on. Koko yrityksen kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä koko yrityksessä, kuten esimerkiksi työolosuhteet ja työturvallisuus. (Ruohotie & Honka 2002, 18.)

### 3.1 Motivaatioteoriat

A. H. Maslow loi motivaatiota selittävän mallinsa 1950-luvulla. Siitä lähtien motivaatio on ollut tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Tuottavuuden kasvulla ja motivaatioteorioiden käytännön sovelluksilla ei ole todettu yksiselitteistä vaikutusta, mutta sekä johtajat että erilaiset konsultit ovat teorioiden avulla parantaneet organisaatiota työntekijöiden näkökulmasta. (Viitala 2003, 155.)

Motivaatio on yksi kiinnostavimmista tutkimuskohteista, kun halutaan tutkia ihmisten käyttäytymistä ja sisäistä kokemista. Jokainen meistä on joskus kuullut tarinoita ihmisten motivaatiosta ja motivoitumattomuudesta. Työnantajat, esimiehet, poliitikot, lääkärit, valmentajat ja muut ihmissuhdetyötä tekevät ammattilaiset antavat julkisuudessa lausuntoja alaistensa motivaatiosta ja käyttäytymisestä. Työelämässä pyritään etsimään keinoja ihmisten kannustamiseksi aiempaa parempiin ja laadukkaampiin suorituksiin uudistamalla muun muassa palkkausjärjestelmiä. (Liukkonen ym. 2006, 10.)

Monien, kuten Maslowin, motivaatioteorioiden lähtökohtana pidetään sitä, että ihmisten käyttäytyminen juontuu sisäisistä tarpeista ja jännitteistä, joita ihminen toiminnallaan yrittää lieventää. Tavoitteeseen pyritään kuitenkin vain silloin kun se uskotaan todennäköiseksi. Tiedonkäsittelyä, oppimisprosessin perspektiiviä sekä motivaatioiden yhteyttä sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön on myöhemmin alettu tutkia motivaatioteorioissa. (Viitala 2003, 154-155.)

Motivaatioteorioista voidaan johdattaa kolme väittämää toimintaan aktivoivan motivaation lähteistä:

1. usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa
2. usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen
3. usko siihen, että ponnistus tuottaa palkinnon (Viitala 2003, 155.)

Motivaatiota on tarkasteltu eri tutkimuksissa monista eri perspektiiveistä. Lähestymistavat voidaan jakaa kahteen eri luokkaan:

1. sellaisiin jossa motivaation lähtökohta on tarpeet ja tarpeiden tyydytys
  2. sellaisiin jossa etsitään motivaatiolle selityksiä tietorakenteista ja ajatusmalleista
- Jälkimmäistä kutsutaan kognitiiviseksi teoriaksi, jossa pääajatuksena on selvittää kuinka ajatteluprosessit ja kognitiot ohjaavat käyttäytymistämme. (Viitala 2003, 155.)

Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin tarvemalli edustavat tarvelähtökohtaista tarkastelua. Tietorakenteita koskevia motivaatioselityksiä edustavat odotusteoriat, tavoitteenasetantateoria ja kohtuullisuusteoria. Motivaation lisäksi työsuoritukseen vaikuttaa useita tekijöitä, kuten osaaminen, tilanne sekä psyykkiset ja fyysiset edellytykset. Motivaatioteorioiden ymmärtäminen auttaa ihmisiä ymmärtämään työkäyttäytymistä paremmin ja löytämään ratkaisuja, joilla motivaatiota voitaisiin lisätä yrityksissä. (Viitala 2003, 155.)

### 3.1.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Fredrik Herzbergin teoria käsittelee motivaatiota tarkemmin työn yhteydessä kuin Maslow. Yhdysvalloissa 1960-luvulla tehtyjen tutkimuksien mukaan tekijät, jotka tekevät työntekijät tyytyväisiksi ovat erillään tekijöistä jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä hygieniatekijöiksi. (Kauhanen 2007, 108; Viitala 2003, 156.)

Motivaatiotekijät ovat:

1. saavutukset
2. tunnustus
3. työ sinänsä
4. vastuu
5. kasvu (Kauhanen 2007, 108.)

Näiden tekijöiden avulla ihminen voi kokea saavuttamisen iloa, onnistumista ja innostavaa haastetta. Työ voi jopa mahdollistaa työntekijöiden sisäisen kasvun ja kehityksen. Työn sisältöön liittyvät tekijät nostavat motivaatiotasoa ja saavat aikaan hyviä työsuorituksia. Motivaatiotekijöiden puuttuminen työstä voi aiheuttaa huonoa mekaanista työsuoritusta, jolloin työ muuttuu sisällöllisesti köyhäksi. (Kauhanen 2007, 108; Viitala 2003, 156.)

Hygieniatekijät ovat:

1. Työnjohto
2. Yrityspolitiikka ja hallinto
3. Työolot
- 4.-6. Henkilösuhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin
7. Asema, status
8. Työn jatkuvuus, turvallisuus
9. Palkka
10. Henkilökohtainen elämä, elämäntilanne (Kauhanen 2007, 108.)



Nämä tekijät liittyvät harvoin myönteisiin asenteisiin työtä kohtaan eivätkä motivoi työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. Hygieniatekijät aiheuttavat työtyytymättömyyttä silloin kuin ne ovat huonolla tasolla. Huonosti hoidettuna nämä hygieniatekijät tuovat huonon vaikutuksen työilmapiiriin ja työyhteisöön, mutta hyvin hoidettuna niihin harvemmin kiinnittää mitään huomiota. (Kauhanen 2007, 108; Viitala 2003, 156.)

Herzbergin tutkimuksen päätelmä oli se, että työtyytyväisyyttä aikaansaavia tekijöitä pitäisi tehostaa, jotta työntekijät olisivat motivoituneempia. Työtyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät pitäisi puolestaan yrittää poistaa. (Kauhanen 2007, 108.)

### 3.1.2 Maslow´n tarveteoria

Maslow´n tarvehierkia kuuluu tarveteorioihin. Hänen mukaansa motivaation virittäjänä on tyydyttämätöntarve. Maslow´n perusajatuksena on, että tarpeet on hierarkisessa järjestyksessä.

Perustarpeet ovat jaettu viiteen osaan:

- 5. Itsensä toteuttamisen tarve
- 4. Arvostuksen tarve
- 3. Sosiaaliset tarpeet
- 2. Turvallisuuden tarve
- 1. Fysiologiset tarpeet

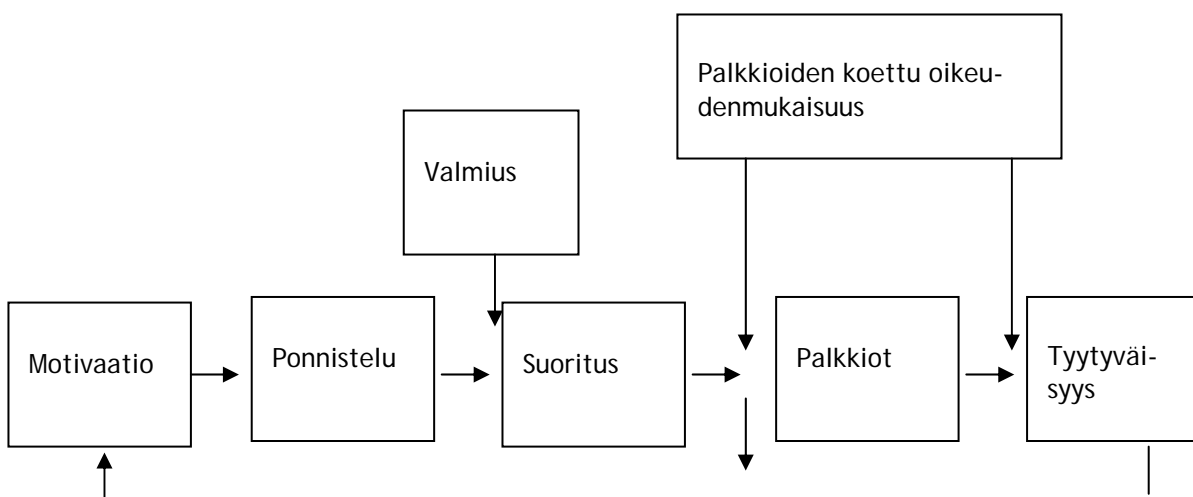
Kuva 3: Maslow´n tarvehierarkia (Viitala 2003, 155.)

Alempina olevien tarpeiden tulee olla jollain tasolla tyydytetty ennen kuin ihmistä motivoi ylemmän tason tarve. Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälän, janon ja seksuaalisuuden tarpeet. Ylimmälle tasolle mentäessä tarpeista tulee enemmän psykologisia ja sosiaalisia. Itsensä toteuttamisen tarve on hierarkian ylimmällä tasolla. Jos ihminen voi fyysisesti huonosti, hän ei motivoidu itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. (Viitala 2003, 155.)

Maslow´n mukaan palkka tyydyttää alemman tason tarpeita. Palkan merkitys pienenee sitä mukaa, kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetty eikä niiden lisäpalkitseminen siis enää motivoi työntekijää. Ammatti on kuitenkin ihmiselle merkittävä itsensä toteuttamisen lähde. Siksi työ ei ainoastaan palkitse alimman tason tarpeita vaan se kytkeytyy koko persoonallisuuteemme tarjoten ammatillisen identiteetin myötä elämällemme yhden keskeisen tarkoituksen. (Liukkonen ym. 2006, 18; Kauhanen 2007, 107.)

### 3.2 Työmotivaation perusmalli

Työmotivaatio ja tyytyväisyys kietoutuvat läheisesti toisiinsa, mutta ne tarkoittavat kuitenkin täysin eri asioita. Tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta ja työmotivaatioon taas vaikuttaa esimerkiksi odotukset palkkiosta (Kuva 5). (Honka 1998, 46.)



Kuva 5: Pelkistetty suoritusmalli (Ruohotie & Honka 2002, 27.)

Suorituksen ja tyytyväisyyden välissä olevia tekijöitä ovat palkkiot ja niiden koettu oikeudenmukaisuus. Tyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten hyvin yksilö on omasta mielestään suoriutunut työstään ja miten oikeudenmukaisena hän pitää työstä saatua palkkiota. Työntekijä, joka ei panosta työntekoon, voi olla jopa tyytyväisempi kuin työntekijä, joka on hyvä työsuoriutuja, sillä hänellä on hyvin pienet odotukset palkkiosta. (Ruohotie & Honka 2002, 26.)

Ponnistelulla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon energiaa yksilö käyttää tietyssä tilanteessa. Ponnistelu ei yksin vaikuta lopputulokseen vaan yksilön ominaisuudet kuten esimerkiksi taidot ja persoonallisuus - voivat heikentää lopputulosta. Alaisen ja esimiehen uskomukset tehokkaaseen toimintaan voivat olla hyvinkin erilaiset. Jos roolihavainnot poikkeavat kovasti, voi alainen ponnistella paljonkin ilman mitään tulosta, ainakin esimiehen mielestä. (Ruohotie & Honka 2002, 26.)

Tyytyväisyys vaikuttaa epäsuorasti motivaatioon. Motivaatio vahvistaa yksilön käsitystä ponnistuksen, suorituksen ja palkkion välisistä kytkennöistä. Tutkimuksissa on todettu, että ympäristön säätelemät tilannetekijät, kuten palaute, palkkiot sekä tyytyväisyys johtoon ja työkalvereihin vaikuttavat työkäyttäytymiseen enemmän kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Työsuorituksen sanotaan paranevan työmotivaation lisääntyessä. Myös tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on todettu olevan yhteys, sillä tyytyväisyystutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväisyys johtaa hyvään suoritukseen. Yrityksen tehtävänä ei suinkaan ole vain

huolehtia palkan ja muiden palkkioiden sitomisesta työsuoritukseen. Jotta työntekijä säilyttäisi motivaationsa työntekoon, yrityksen tulisi huolehtia mm. esimies-alaisuuhteista, kehittymismahdollisuuksista ja riittävän haasteellisista tavoitteista. (Ruohotie & Honka 2002, 27 - 28.)

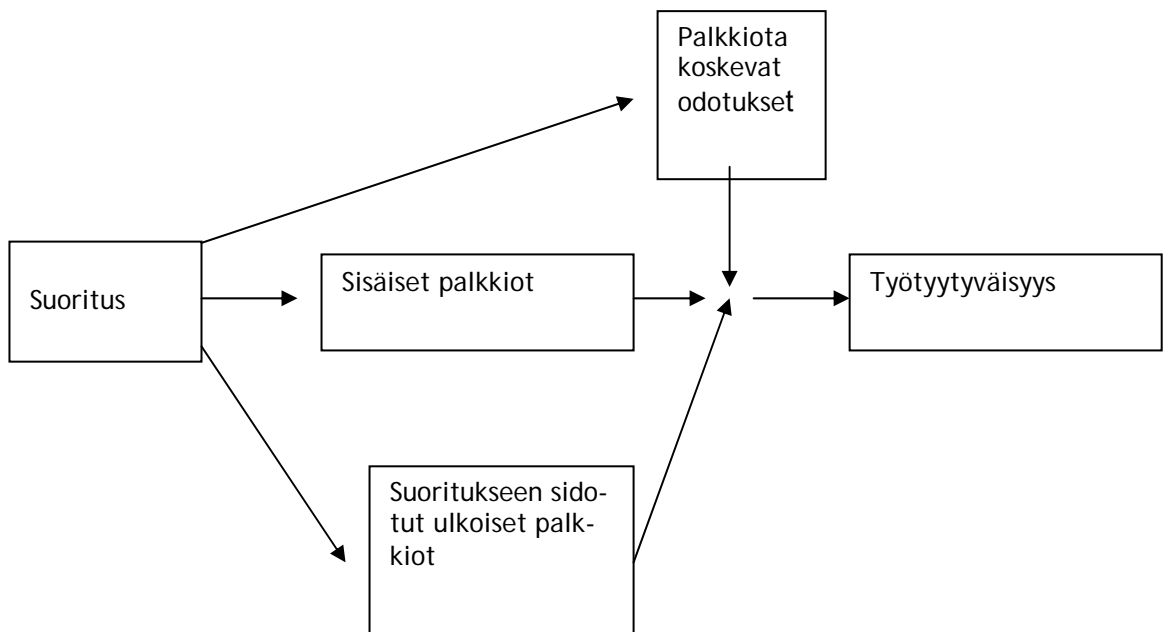
### 3.3 Motivaation ja suorituksen välinen yhteys

Valmius ja motivaatio ovat tekijöitä, jotka säätelevät työpanosta. Valmiudella tarkoitetaan sitä, mitä yksilö osaa tehdä ja motivaatiolla sitä, mitä yksilö haluaa tehdä. Ne, joilla on valmiudet suoriutua työtehtävistä hyvin, parantavat tulosta lisäämällä motivaatiota. Jos taas valmiudet ovat heikot, motivaation lisääminen ei paranna tulosta. Yksilökohtaisten tekijöiden eli motivaation ja valmiuden lisäksi, työkäyttäytymiseen vaikuttaa ympäristöön liittyvät tilanteet. Monet työympäristön tekijät, kuten esimerkiksi materiaalit ja määrärahat voivat helpottaa tai rajoittaa työsuoritusta. Kaikkien näiden kolmen tekijöiden - motivaation, valmiuden ja mahdollisuuksien - täytyy olla kunnossa, jotta työstä voidaan suoriutua. (Ruohotie & Honka 2002, 33 - 34.)

Jos yksilö ei tiedä mitä häneltä odotetaan ja millainen työn tulisi olla, hän voi ponnistella lujastikin saavuttamatta tavoitettua tulosta. Työsuoritusta voi häiritä myös tekijät, jotka eivät ole yksilön kontrolloitavissa, esimerkiksi ajan puute tai rajoittavat määräykset. Työelämässä tulisi huolehtia siitä, että yksilön ahkeruus ja innostus suunnataan työtavoitteisiin. (Ruohotie & Honka, 34.)

### 3.4 Tyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys

Suoritustasossa ilmenevät erot voivat johtaa erilaisiin palkkioihin, jotka vuorostaan voivat saada aikaan eroja tyytyväisyydessä. Sisäiset palkkiot vaikuttavat enemmän työsuoritukseen sekä tyytyväisyyteen, kuin ulkoiset palkkiot. Työt tulisi muotoilla työntekijälle niin, että ne olisivat tarpeeksi haastavia, jotta työn suorittaminen johtaisi sisäisiin palkkioihin kuten esimerkiksi onnistumisen tunteeseen ja edistymiseen (Kuva 6). Toisaalta työntekijät suuntaavat usein käyttäytymistään ulkoisten palkkioiden toivossa, kun esimerkiksi palkankorotuksen toivossa. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa suoritukseen. (Honka 1998, 46.)



Kuva 6: Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 2002, 35.)

Palkkioiden vaikutus määräytyy oikeudenmukaisuuden mukaan, eli siitä mitä yksilön omasta mielestään tulisi saada. Suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen yhteys, mikäli palkkiot ovat tulosta työsuorituksesta ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi. Suorituksen ja tyytyväisyyden välillä ei ole kuitenkaan suoraa yhteyttä. Ne työntekijät, joita palkitaan suorituksen perusteella, toimivat selvästi tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat tyytyväisiä, mutta jatkavat tehotonta työskentelyä. Työntekijät, joita ei palkita hyvästä työsuorituksesta, alentavat työntehoa ja taas työntekijät, joita ei palkita huonon työsuorituksen vuoksi ovat tyytymättömiä, mutta saattavat silti parantaa työsuoritustaan. Korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain silloin kun palkkiot sidotaan työsuoritukseen ja palkkiojärjestelmä havaitaan oikeudenmukaiseksi. Jos näitä edellytyksiä ei täytetä, huonot työntekijät jotka saavat palkkioita, ovat tyytyväisiä, mutta hyvät työntekijät joita palkitaan vähän, ovat tyytymättömiä. Tyytymättömät työntekijät saattaisivat heikentää työsuoritustaan tai jopa vaihtaa työpaikkaa. (Ruohotie & Honka 2002, 36-37.)

### 3.5 Tyytymättömyyden ja suorituksen välinen yhteys

Tyytymättömyyden ja työsuorituksen välillä on selkeämpi yhteys, kuin tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä. Tällä ilmiöllä on kaksi syytä. Ensiksi tyytymättömyys vaikuttaa toiminnallisten häiriöiden lisääntymiseen ja se saa aikaan työn tuloksen heikkenemisen. Heikko tuotta-

vuus voi syntyä esimerkiksi poissaoloista ja alhaisesta työmoraalista. Toiseksi tuottavat työntekijät kokevat helpommin tyytymättömyyttä. Tyytymätön ihminen saa omasta mielestään liian vähän palkkioita. Mitä lahjakkaampi työntekijä on, sitä enemmän hän odottaa palkkioita työstään ja toisaalta mitä enemmän odotuksia on, sitä enemmän hänelle on mahdollisuus pettymykseen. Heikot työntekijät odottavat vähemmän palkkioita suorituksestaan, jolloin heidän pettymyksensä jää pienemmäksi. Palkkiot tulisi sitoa suoritukseen, koska muuten heikot työntekijät ovat tyytyväisiä, mutta hyvät työntekijät tyytymättömiä. Palkkiosysteemi kannattaa siis luoda sellaiseksi, jossa hyvää työsuoritusta palkitaan, sillä muuten hyvät työntekijät laskevat työpanostaan ja yrityksen tuottavuus laskee. (Honka 1998, 49.)

### 3.6 Työilmapiiri

Pritchard ja Karasick määrittelevät työilmapiirin seuraavasti: ”Yrityksen ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, suhteellisen muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä ja aiheutuu yrityksen henkilöstön, erityisesti ylimmän johdon käyttämistä menettelytavoista, jonka yrityksen henkilöstö havainnoin, joka tarjoaa pohjan yrityksen tilan tulkinnalle ja joka toimii toimintaa ohjaavana voimanlähteenä” (Ruohotie & Honka 2002, 121.)

Työilmapiiriä ei ole helppo rajata tai kuvata. Hyvä työilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä ja hyvän työilmapiirin takia työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Kannustavan ja turvallisen ilmapiirin johdosta, työntekijä sitoutuu yritykseen ja kokee siihen kohdistuvan loukkauksen jopa henkilökohtaisena loukkauksena. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tulokseen, koska se voi tyydyttää mm. liittymistarpeita. Työilmapiiri voi siis vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Ruohotie & Honka 2002, 119-120.)

Yrityksen ilmapiiri riippuu objektiivisista tekijöistä sekä yrityksen henkilöstön yksiköllisistä piirteistä. Objektiivisiin tekijöihin kuuluvat mm. yrityksen koko, rakenne, kulttuuri ja johtamistyyli. Yrityksen henkilöstön yksikölliset piirteet tarkoittavat mm. koulutusta, palvelusajan pituutta ja työasennetta. (Ruohotie & Honka 2002, 121.)

### 3.7 Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen

Työntekijät ovat nykyään pakotettuja ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta urakehityksestään. Työntekijät menevät mahdollisuuksien mukaan sinne, missä työ on palkitsevaa ja missä he voivat kehittää itseään ja taitojaan. Kyvykkäillä työntekijöillä on nykyään enemmän

valinnan vapautta ja kilpailu taitavista työntekijöistä on aiempaa kovempi. (Liukkonen ym. 2006, 98.)

Johtamisessa haasteeksi on noussut kysymys, kuinka voimme tuottaa intohimoa ja täyttymystä työssä? Ihmisille on tärkeää, että heidän elämällään ja teoillaan on jokin merkitys. Myös työn tulee täyttää nämä ehdot. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on ohjata työntekijät löytämään työn merkitys. Työntekijät tarvitsevat sellaisia arvoja, joita he pitävät niin tärkeinä ja arvokkaina, että ovat valmiita tekemään niiden eteen paljon työtä ja panostamaan niihin täysillä. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

Motivaatioilmasto tarkoittaa psykologista vuorovaikutus- ja tunneilmapiiriä, joka ohjaa ihmisten toimintaa ja sen tavoitteita. Motivaatioilmastoon vaikuttavat mm. esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteet ja työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa. Motivaatioilmasto on laaja käsite ja siihen vaikuttavat kaikki tehtävät ja toimintatavat, joita työ pitää sisällään. Jokainen yksilö kokee motivaatioilmaston omalla tavallaan, sillä se muodostuu persoonallisuuden piirteidemme sekä aiemman sosiaalisen ympäristömme perusteella. Työnantajan on huomioitava työntekijöiden yksilölliset kokemukset, sillä sen jälkeen hänen on helpompi ymmärtää miksi työntekijä käyttäytyy, niin kuin hän tekee. (Liukkonen ym. 2006, 103-104.)

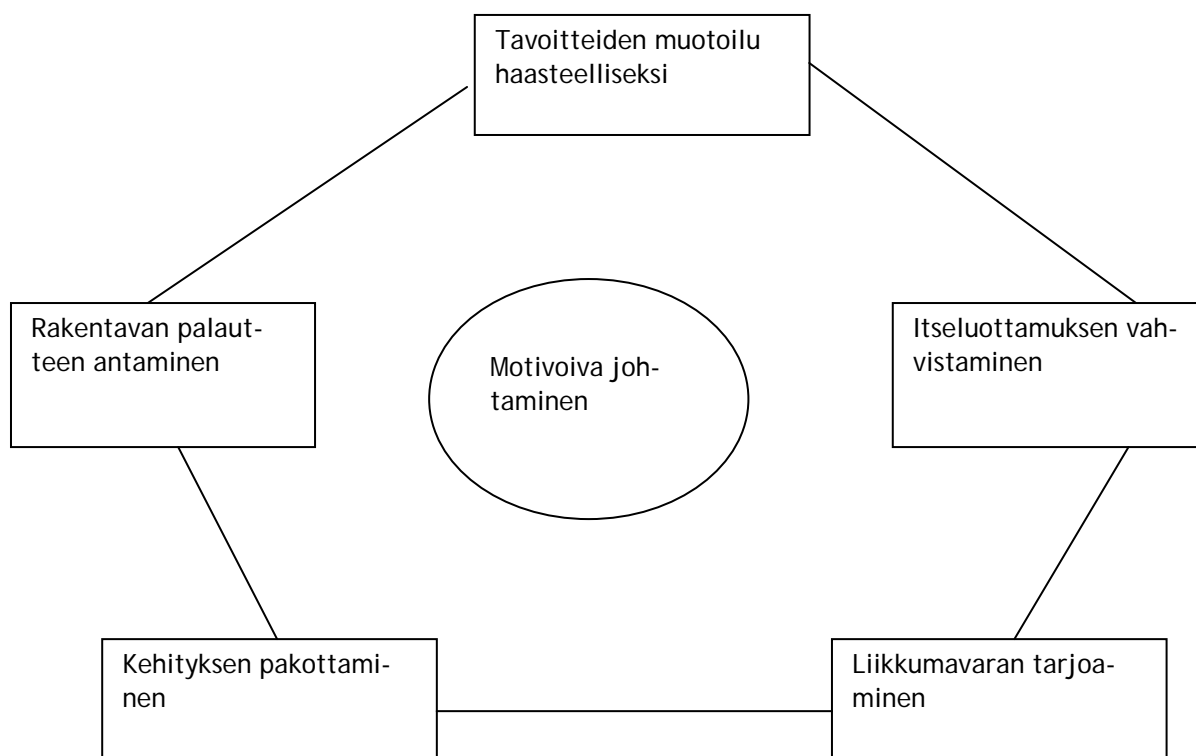
### 3.8 Näin motivoin muita

Henkilöstön motivointi kuvataan usein johtohenkilöiden päätehtäväksi. Jokainen ihminen kuitenkin päättää itse, toteuttaako hän tietyn toiminnan ja jos toteuttaa, niin miten. Jokainen työntekijä on vastuussa oman motivaationsa luomisesta ja työasenteen valjastamisesta. Periaatteessa jokaisella työntekijällä on motivaatiota, mutta eri määrä. Työntekijän persoonallisuus määrää aika pitkälti sen, kuinka paljon hän on valmis tekemään työtä tehtävänsä eteen. Persoonallisuuden muuttaminen ei kuitenkaan ole esimiehen tehtävissä. (Niermeyer & Seyffert 2002, 62-63.)

Pätevyyttä sen sijaan voidaan muuttaa ja siihen on helpompi vaikuttaa kuin persoonallisuuteen. Työntekijän kehittäminen on sekä esimiehen että työntekijän tehtävä. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kuuluu toisaalta yrityksen tehtäviin, mutta toisaalta työntekijän on myös itse huolehdittava omasta kehityksestään. Esimiesten on huolehdittava liikkumavaran tarjoamisesta työntekijälle. Toisin sanoen huolehdittava, että työntekijän työasenne, kyvykkyys ja pätevyys pääsevät kehittymään. Organisaation täytyy tarjota työntekijälle motivoivat ja suorituskyykyä edistävät edellytykset. (Niermeyer & Seyffert 2002, 63.)

Esimiehen tehtävät henkilöstön motivoinnissa:

1. Tue työntekijöitä pätevyyden kehittämisessä
2. Etsi työntekijän kanssa yhdessä tavoitteita, joiden saavuttaminen on houkuttelevaa kummallekin osapuolelle.
3. Anna työntekijöiden kokea, että ponnistelu kannattaa
4. Varmista parhaat mahdolliset työehdot (Niermeyer & Seyffert 2002, 64.)



Kuva 7: Motivoivan johtamisen viisi osatekijää (Niermeyer & Seyffert 2002, 65.)

#### 4 PALKITSEMINEN

Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä - palkitseminen on kaikkea, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan yritykseen halutunlaista henkilöstöä, saada heidät pysymään yrityksessä ja motivoida heidät hyviin työsuorituksiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 13-19.)

Kaikkien yritysten toiminnan perusedellytys on asiakkaan tarpeiden täyttäminen kilpailukykyllä tavalla. Näin ollen palkitsemisen tuleekin olla sopusoinnussa yrityksen toiminnan kanssa ja ohjata henkilöstöä toimimaan sekä kehittämään toimintaansa yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. (Gustafsson & Jokinen 1997, 101.)

Viestittäessä organisaation tavoitteita ja arvoja on palkitseminen voimakkain käytettävissä oleva keino. Palkitsemalla organisaatio viestittää, milloin ollaan liikkeellä tosissaan ja milloin ei, mistä asioista palkitaan ja kääntöpuolella, mistä asioista rangaistaan esimerkiksi siten, että jää ilman palkkiota. (Hakonen ym. 2005, 277.) Esimiehille ja yrityksen johdolle palkitsemisen kokonaisuus on paitsi tehtävä, joka pitää hoitaa, myös haaste, joka osaltaan testaa johtamis- ja esimiestaidot. (Hakonen ym. 2005, 303-308.)

Henkilökohtaisen työmenestyksen palkitsemisessa on muistettava, että henkilöt ovat erilaisia. Kun palkitaan ryhmää, ovat perusteet tietenkin samoja kaikille. Kun palkitaan yksilöä, on syytä ottaa huomioon myös hänen omat arvostuksensa ja odotuksensa. (Gustafsson ym. 1997, 126.)

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannuksia. Onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen ym. 2005, 52-53.)

#### 4.1 Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta

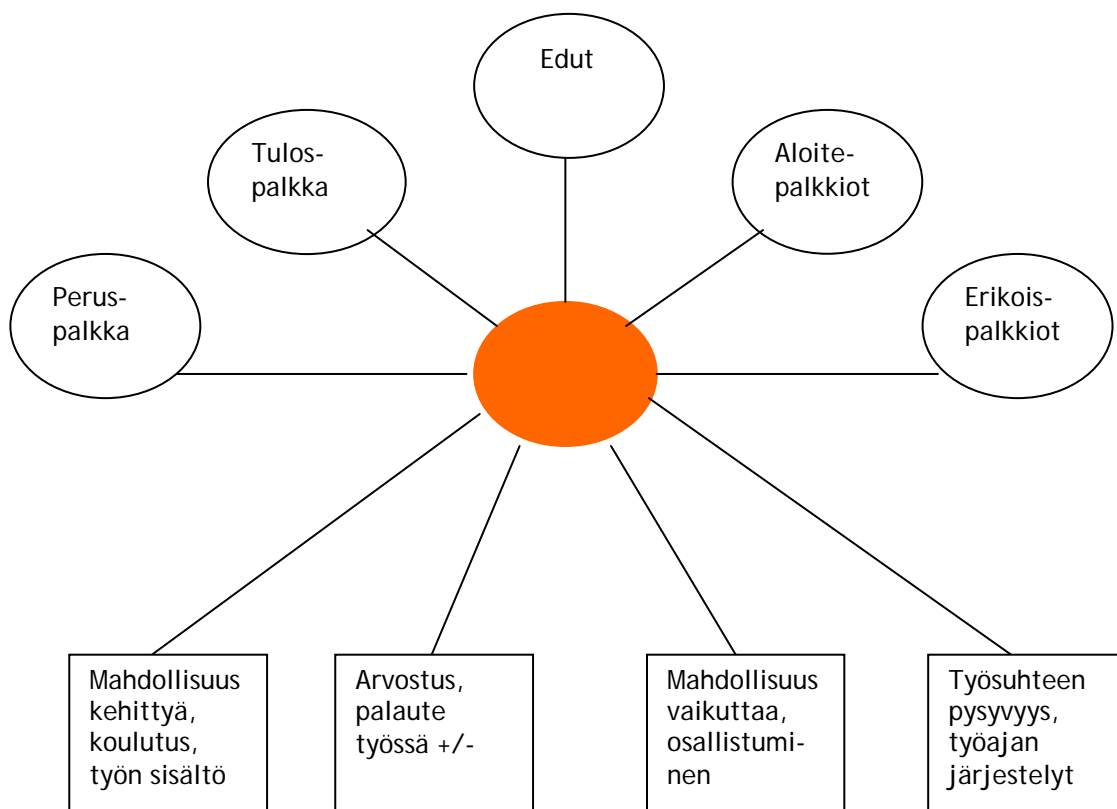
Kuvassa 8 on esitetty palkitsemisen kokonaisuus.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista.

Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, aloitepalkkiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja puolestaan ovat esimerkiksi työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. (Hakonen ym. 2005, 19-21.)

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan myös erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toistaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanteet ja tarpeet huomioiden. (Hakonen ym. 2005, 19-21.)





Kuva 8: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20.)

#### 4.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, aloitepalkkiot ja edut. Palkkiot pitää voida maksaa ilolla, sillä niiden taustalla olevien tavoitteiden saavuttaminen hyödyttää kaikkia osapuolia. (Hakonen ym. 2005, 131.)

##### 4.2.1 Peruspalkka

Palkka on vastine tehdystä työstä ja peruspalkkaus luo perustan palkitsemisen kokonaisuudelle. Erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Tavanomaisin aikapalkan muoto on kiinteä kuukausipalkka. Palkkio- ja provisiopalkka muodostuu yleensä kiinteästä osasta ja tuloksiin perustuvasta palkkiosta. Urakkapalkan perusteena on yleensä arvioitu työn määrä ja siihen suhteutettuna suoritettu työ. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91.)

Peruspalkka perustuu tehtäväkohtaiseen vähimmäispalkkaan. Vähimmäispalkka sisältää tehtävään liittyvän lisävastuun, työpaikan sijaintiin perustuvan kalleusluokan tai mahdollisen henkilön epäpätevyyshalennuksen. Se ei sisällä henkilökohtaista lisää, määrävuosisilää tai muita vastaavia vuosisidonnaisia palkanosia. Peruspalkka määräytyy viranhaltijan tai työntekijän

tehtävien ja työehtosopimuksissa mainittujen edellytysten perusteella. Peruspalkan määräytymisperusteena on tavallisesti viranhaltijan tai työntekijän tehtävien vaativuus. (Tilastokeskus 2009)

#### 4.2.2 Tulospalkkiot

Tulospalkkiot ovat peruspalkkaa täydentäviä eriä, joiden maksaminen ja suuruus on kytketty ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen.

Perinteisin tulospalkkioiden jakotapa on suhteessa peruspalkkaan eli tietty prosentti peruspalkasta. Tämä koskee niin yrityksiä kuin virastojakin. Menettelyä on perusteltu sillä, että peruspalkkojen porrastus kuvaa myös henkilöiden vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Euromääräisesti tasan jaettu palkkio, esimerkiksi voittopalkkio, on puolestaan hallinnollisesti helppo toteuttaa. Kolmas tapa on kahden edellisen yhdistelmä. Lasketaan esimerkiksi kullekin palkkaluokalle oma euromääräinen palkkio, palkkaluokan mediaanin mukaan. (Hakonen ym. 2005, 132.)

Tulospalkkaus on myös perinteisiä palkkaustapoja täydentävä palkkaustapa. Se soveltuu käytettäväksi kaikille yrityksen henkilöstöryhmille. Järjestelmät ovat yrityskohtaisia ja niiden tulee elää toiminnan kehittymisen ja muuntumisen mukana. Sen perusideana on, että asetetaan selkeät tavoitteet, jotka henkilöstö mieltää oikein. (Gustafsson ym. 1997, 108.)

Tulospalkkiojärjestelmien on aina oltava yritykselle taloudellisesti kannattavia. Niiden on parannettava yrityksen tulosta tai toimintakykyä. Aina kannattavuus ei tietenkään näy lyhyellä tähtäimellä, mutta jollakin ennustettavissa olevalla aikavälillä sen on löydettävä tai muuten ollaan väärällä tiellä. (Gustafsson ym. 1997, 110.)

Kokonaisuudessaan tulospalkkauksen tarkoitus on palkita, tuoda ryhtiä tavoitteen asettamiseen, tehdä onnistuminen näkyväksi, tukea osaltaan strategiaa ja tavoitteita, edistää yhteen hiileen puhaltamista, sitouttaa ja houkuttaa. Sen vaikutuksia tutkimuksissa ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten, poissaolojen väheneminen, pienempi vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys. (Hakonen ym. 2005, 122.)

Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen vaatii pitkäjänteistä suunnitelmallista työskentelyä ja monien asioiden huomioonottamista. Tulospalkkio kohottaa ansiotasoa ja onkin varmistettava, että yrityksessä ylipäätään on edellytykset tällaisen palkkaustavan käytölle ja että sillä on saavutettavissa selvää hyötyä. (Gustafsson ym. 1997, 111.)

Huolella suunniteltu ja toteutettu tulospalkkiojärjestelmä ei ole ainoastaan palkkajärjestelmä, vaan se on keskeinen osa yrityksen johtamista. Se voidaan rakentaa tavoitteellisten johtamisjärjestelmien jatkeeksi tai se voi toimia sellaisenaan tuloshakuisena johtamisjärjestel-

mänä. Tulospalkkaus korostaa koko henkilöstön osaamisen merkitystä onnistumisessa ja kannustaa kehittämään toimintaa. Se on myös viestintäjärjestelmä, jolla henkilöstölle kerrotaan, miten asiat kehittyvät ja mitä pitää saada aikaan. Henkilöstö saadaan luonnollisella tavalla kiinnostumaan toiminnan onnistumisesta, kun tulosityksikön ja yksilön etu todetaan samaksi. (Gustafsson ym. 1997, 109.) Riittävän usein annettu palaute on perusedellytys tulospalkkiojärjestelmän toimivuudelle. Jos kauden aikana ei tiedetä missä mennään, on aika vaikea myöskään kehittää toimintaa. (Gustafsson ym. 1997, 132.)

#### 4.2.3 Edut

Työsuhde-etu on työnantajan kokonaan tai osittain kustantama etu, josta työntekijän on maksettava veroa samaan tapaan kuin palkasta. Suomessa edut ovat lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Eduilla pyritään työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja hyvään työnantajakuvaan. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille verohallitus vuosittain määrittelee verotusarvon. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Perinteisimpiä työsuhde-etuja ovat autoetu, matkapuhelinetu, lounassetelit, liikuntasetelit ja uusimpana vuonna 2009 käyttöön otetut virikesetelit.

#### 4.2.4 Aloitepalkkiot

Aloite ei ole mikä tahansa idea, josta maksetaan palkkio. Kaikista ideoista ei pidä palkita. Aloitepalkkiota ei ole tarkoitettu korvaamaan esimerkiksi myynnin tai johdon tulospalkkioita. Vaan se on parannusehdotus, jonka tavoitteena on kehittää työmenetelmiä, koneita ja laitteita sekä parantaa organisaation toimivuutta ja työskentelytapoja tai työpaikan viihtyvyyttä. Tavoitteena on myös vähentää kustannuksia ja parantaa tuottavuutta. Aloitteeksi ei riitä pelkän epäkohdan osoittaminen, vaan täytyy myös pystyä osoittamaan käyttökelpoinen ratkaisu kehitysehdotuksineen. Aloitepalkkiot ovat yrityskohtaisia ja ne voivat olla mitä vain isoista rahapalkkioista elokuvalippuihin. Aloitepalkkion määräytymisperusteena tulee olla työntekijän työpanos, eivätkä muut seikat kuten aloitteen aikaansaama rahallinen säästö, aloitteen tärkeys tai idean uutuus. Aloitepalkkion tulee siten liittyä työntekijän normaaliin työhön. (Hakonen ym. 2005, 171.)

#### 4.2.5 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkiot ovat esimiesten ja johdon keino huomioida nopeasti merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Ne ovat tunnustusta, johon liittyy jokin palkkio. Erikoispalkkiot eivät näy palkkatilastoissa ja niitä onkin vaikea tutkia yhdessä muiden palkitsemistapojen kanssa, koska niiden kirjo on niin suuri. Ne ovat hyvä tapa kertoa arvostuksesta ja erinomainen keino huomioida pikaisesti hyvät työsuoritukset sekä aiheeseen, että henkilölle soveltuvalla tavalla. Erikoispalkkioiden nimikin kertoo jo siitä, että ne voidaan tehdä tavallisuudesta poikkeavalla

tavalla. Niitä voivat olla esimerkiksi symboliset palkkiot kuten kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannustehjelmat ja -matkat. (Hakonen ym. 2005, 185-186.)

#### 4.3 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisen ei tarvitse eikä sen pidäkään olla vain aineellista. Aineeton palkkio ei ole rahaa eikä tavaraa eikä se muodosta saajalleen rahanarvoista etua. Yksinkertaisimmat ja edullisimmat palkitsemisen muodot löytyvätkin aineettoman palkitsemisen puolelta. Tunnustus ja kiitos eivät maksa työnantajalle mitään, mutta oikealla hetkellä niillä voi olla hyvinkin suuri vaikutus työntekijään. Arvostus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn ja kehittymismahdollisuudet tekevät työstä ja työpaikasta tavoittelemisen arvoisia. (Hakonen ym. 2005, 303-308.) Rahallinen korvaus työstä on vain yksi osatekijä työpaikalla viihtymisessä. Työpaikkaa valittaessa ja työpaikassa pysyäkseen monet kiinnittävät huomiota, paitsi tarjottuihin etuihin ja omiin urakehitysnäkymiinsä, myös muun muassa yrityskuvaan, työtehtävien haastavuuteen, kouluttautumismahdollisuuksiin, mahdollisuuteen työskennellä ulkomailla, joustaviin työ- ja loma-aikoihin sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Anderssen, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist, Wist, 2002, 123.)

##### 4.3.1 Mahdollisuus kehittyä, koulutus ja työnsisältö

Menestyksekkäs työsuoritus edellyttää, että työntekijällä on kykyjä suoriutua työstään. Tarvittava osaaminen voidaan saavuttaa organisaatiossa koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen avulla tai rekrytoinnin kautta. Teoreettinen osaamis pohja on välttämätön, mutta se ei takaa menestyksekkästä työsuoritusta. Yksilön tietojen ja taitojen käytön suuntaaminen kohti organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista on tärkeä toiminto. Tässä onkin kyse motivaatiosta. Jos työntekijällä on tietoa ja taitoa hyödyntää osaamistaan, olennainen kysymys on, miksi yksilö päättää käyttää tai olla käyttämättä tätä osaamistaan. (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 72-73.)

Oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Sitä voidaan tehdä esimerkiksi työnkierrolla eli harjoittelemalla muita tehtäviä kiertämällä eri yksiköissä ja etenemällä uusiin ja vaativimpiin tehtäviin. (Hakonen ym. 2005, 258.) Aineettomaan palkitsemiseen luokitellaan myös työn sisältö. Mielekäs työ ja työn sisältö ovat hyvinkin motivoivia. Työn järkevä organisoiminen ja sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin ovat keinoja lisätä työn palkitsevuutta. Työtä pidetään yleensä sisällöltään mielekkäänä, kun työ on tekijälleen merkityksellinen, haastava, kiinnostava ja sopivan kuormittava. (Hakonen ym. 2005, 265.)

Uralla eteneminen on myös monen mielestä palkitsevaa ja tavoiteltavaa. Aikaisemmin palkitseminen kokonaisuudessaan oli rakennettu etenemismallin varaan. Osaamista seurasi ylen-

nys, johon liittyi parempi palkka ja edut. Yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että työntekijät kehittyvät työssään ja osaavat tehdä töitä siellä missä tarvitaan. Yritysten tulisi itse kasvattaa omat tulevaisuuden johtajat ja avainosaajat. (Hakonen ym. 2005, 259.) Tämä palkitsemistapa on haasteellinen, sillä moni nykyorganisaatio on matala ja päällikön ja johtajan paikkoja on niukasti tarjolla. Esimieshierarkiassa eteneminen ei kuitenkaan ole ainoa tapa edetä urallaan, vaan kehittyminen työnsä asiantuntijuudessa voi näkyä myös muun tyyppisinä rooleina. Asiantuntijaorganisaatiosta löytyy erilaisia seniori- ja erityisasiantuntijatehtäviä. Valtionhallinnon organisaatioissa käytetään asiantuntijana kehittymisen merkinä myös nimikkeitä ja arvonimiä kuten ylitarkastaja ja finanssineuvos. (Hakonen ym. 2005, 259.)

Joissakin yrityksissä on mietitty selkeitä urapolkuja työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Useimmiten urapolut sisältävät kuvauksen sekä hierarkiassa etenemisen mahdollisuuksista että asiantuntemusalueilla etenemisestä. Uuden työntekijän kanssa on heti alkuun helpo käydä tällaisen kuvauksen avulla läpi, miten kehittämisestä juuri tässä organisaatiossa ajatellaan ja mitä mahdollisesti on odotettavissa. (Hakonen ym. 2005, 260.)

Urapolku voi esimerkiksi konsulttiyrityksessä olla kuvaus etenemisestä assistentista juniorikonsultiksi, konsultiksi, seniorikonsultiksi ja osakkaaksi. Töiden sisältö ja niiden vaatima osaaminen kuvataan samoin kuin tyypillinen kokemusaika ennen työhön siirtymistä. Valmiiksi on myös mietittynä malleja siitä, miten seuraavalle askelmalle siirtymisen valmiudet voi hankkia. Siihen voi liittyä esimerkiksi sisäistä koulutusta, ulkopuolista koulutusta ja esimiesvalmennusta. Urapolku voi sisältää vaihtoehtoina esimieslinjan ja asiantuntijalinjan. Urapolkujen haasteena on niiden toteuttaminen käytännössä. Lupauksia ylennyksistä on vaikea antaa, jos avoimia paikkoja ei ole näköpiirissä. Tarvittavaa osaamista voidaan kuitenkin kehittää. (Hakonen ym. 2005, 260.)

Etenkin silloin, kun yritys on voimakkaassa kasvuvaiheessa, on henkilöstön nuoremmalle osalle henkilökohtaisen palkitsemisen muoto pääsy urapolulle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että osa henkilöstöstä valitaan erilaisiin järjestelmällisiin koulutus- ja kehittämisohjelmiin. Tarkoituksena on varmistaa yrityksen eritasoisten esimiesten ja asiantuntijoiden löytyminen yrityksen sisältä tulevana vuosina. (Gustafsson ym. 1997, 122.)

#### 4.3.2 Palaute ja arvostus

Palautetta tarvitaan ja sitä kaivataan. Se on keskeinen osa elämää ja selviytymistä. Ilman palautetta on vaikea elää. Palaute on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa ja työntekijästä ylimpään johtoon asti onkin tärkeää saada monipuolista ja säännöllistä palautetta. (Ranne 2006, 9.) Palaute ja arvostus ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemistapoja. Onnistuminen palkitsemisessa on merkki siitä, että nämä asiat ovat kunnossa. Yritykselle, johtajalle ja

esimiehelle palkitseminen on totuuden hetki, jolloin tosiasiassa noudatettavat arvot tulevat näkyviin. Tosiasiassa noudatettavat arvot ovat niitä, joiden mukaan toimitaan. Niiden pitäisi olla linjassa yrityksen arvojen kanssa. Arvostuksen puutetta on vaikea korvata suurellakaan rahamäärällä. Toisaalta vähäpätöisiltä näyttävät pienet asiat kertovat usein juuri arvostuksesta tai sen puuttumisesta. Arvostus ja palaute toteutettuna maksavat vähän, mutta niiden puuttuminen maksaa yritykselle paljon. (Hakonen ym. 2005, 237.)

Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöään onkin todella tärkeää työelämän laadun kannalta. Kyse voi olla yksinkertaisista asioista kuten tervehtimisestä tai suurempaa viitseliäisyyttä vaativista asioista, kuten henkilön tarpeita vastaavien laitteiden hankimisesta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi esimiehen ystävällinen tervehdys tai ergonomisesti hyvin suunniteltu työpiste. (Hakonen ym. 2005, 238) Palkitsemisen näkökulmasta on kyse myös konkreettisista tavoista, joilla arvostusta osoitetaan. Henkilöstön arvostaminen on usein kirjattuna yrityksen arvoihin, mutta läheskään aina ei ole tarkemmin mietitty, miten se konkreettisesti näkyy. On vaikeaa kirjata säännöiksi sitä, että kaikkia pitäisi kohdella ystävällisesti ja reilusti ja toimia niin, että kaikki tuntisivat olevansa työpaikalla tärkeitä. Kyse on siis kohtelun laadun lisäksi keinoista osoittaa arvostusta. (Hakonen ym. 2005, 239-240.)

Palautteen antaminen liittyy kiinteästi useiden muiden palkitsemistapojen, kuten tulospalkkauksen, henkilökohtaisen palkan osan ja erikoispalkkioiden käyttöön. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin myös itsessään palkitsemistapa, vieläpä yksi merkittävimmistä - ja edullisimmista. Sitä eivät myöskään rajoita työehtosopimukset tai hallinnon ohjeet. Palaute välittää yksinkertaisimmillaan viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Mikäli palautetta ei saada tai palaute on epämääräistä, saattaa tulla tunne, ettei työpanosta arvosteta tai, että sitä ei pidetä niin tärkeänä. Esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja opetella tiedostamaan, millaisia reaktioita palaute tai sen puuttuminen saa aikaan. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Palaute auttaa myös säilyttämään halutun suunnan työssä, yksilön kehityksessä ja muissakin elämän asioissa. Se toimii sekä kompassina että kartan tarkentajana. Mitä monipuolisempaa ja useammalta taholta tulevaa palaute on, sitä mahdollisempaa on säilyttää suunta oikeana. Palautteen vähäisyys tai yksipuolisuus lisää eksymisen riskiä. Hyvät palautetaidot ja niiden käyttö johtavat lähes aina oppimiseen. (Ranne 2006, 22-23.)

Palautteen antamisella arkipäivän tilanteissa on suuri vaikutus työssä viihtymiselle, työmotivaation säilymiselle sekä työn arvostuksen kokemiselle. Tästä huolimatta palautteen antamisen tärkeys unohtuu helposti ja palautetta annetaan liian harvoin. Palautteella on merki-

tystä niin työn sisällön selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja oppimisen kannalta. Palautteesta saadaan informaatiota, mitä mieltä työstä ollaan ja kuinka työstä suoriudutaan. Jos palautetta ei saada laisinkaan, jää käsitys työssä onnistumisesta omien tulkintoja varaan. Henkilön itsetunnosta riippuu, minkälaiseksi hän työsuorituksensa arvioi ja tulkitsee. (Hakonen ym. 2005, 244-245.)

Palautteen anto on taitolaji ja monilla suomalaisilla johtajilla ja esimiehillä onkin parannettavaa tässä lajissa. Tuloksellinen ja laaja-alainen palautteen käyttö ja palauteprosessin hallinta vaativat onnistuakseen monien taitojen hallintaa. Näitä ovat: kontaktinluontitaito, palautteenantotaito, palautteenvastaanottotaito, palautteenkäsittelytaito ja ongelmallisten palautetilanteidenratkaisutaito. (Ranne 2006, 33.)

Esimiesten on muistettava, että palaute on annettava rakentavassa, kehittävässä ja neuvovassa hengessä. Tarkoituksena on auttaa toista kehittymään ja tekemään työ entistä paremmin. Kaikenlainen kostohenkisyys, piikittely tai halu painaa toinen maan rakoon on unohdettava täysin. Korjaava palaute kannattaakin antaa tarkasti, yksityiskohtaisesti ja perustellen. (Ranne 2006, 42 & 80) Palautteen anto tulisi hoitaa mahdollisimman pian tapahtuneesta, josta esimies sitä haluaa antaa. Silti kannattaa miettiä, mikä hetki on paras. Toisinaan on hyvä antaa toisen ensin itse kokeilla ja opetella asia rauhassa. Toisinaan taas on hyvä antaa korjaavat neuvot heti. Ajoissa neuvomalla voi myös helpottaa oppimista, ettei asiaa tarvitse oppia kantapään kautta. (Ranne 2006, 42.)

Suurin osa ihmisistä haluaa palautetta saavutuksistaan. Myönteistä palautetta annettaessa julkinen palautteen antotilaisuus on hyvä tapa palautteenantoon ja sillä saa palautteen vastaanottajan tuntemaan itsensä ja tekonsa entistä merkittävämmäksi. Palautteen anto hyvin harvoin aiheuttaa kateutta muissa, vaan pikemminkin se yhdistää ihmisiä työpaikalla. Nykypäivän johtajat ovat huomanneet, että julkinen rohkaisu synnyttää luottamusta ja vahvistaa työpaikan sisäisiä suhteita. On kuitenkin hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja kaikki eivät halua julkista palautteen antoa. Toisille se voi olla jopa loukkaava. Korjaavaa ja rakentavaa palautetta annettaessa palaute on kuitenkin parempi antaa aina henkilökohtaisesti, sillä palautteen saaja voisi kokea julkisen rakentavan palautteenannon kiusalliseksi. (Kouzes & Posner, 2001, 24)

Rakentavan ja opettavan palautteen lisäksi tulee esimiehen antaa myös myönteistä palautetta. Palautteen on kuitenkin oltava rehellistä. Liioittelu tai vähättely ei ole hyväksi kenellekään. Jos myönteistä palautetta ei anneta rehellisesti, palautteen vastaanottaja huomaa sannattomasta viestinnästä, ettei viestijä ole sanojensa takana. (Ranne 2006, 72.) Mikäli on mahdollista, myönteinen palaute kannattaa antaa samasta asiasta, kuin korjaava palaute. Myönteinen palaute voi liittyä muihinkin kuin kritisoitaviin asioihin. Kun myönteistä käsitettä

annetaan samasta asiasta tai asiakokonaisuudesta kuin korjaavaa palautetta, on korjaavan palautteen vastaanotto ja käsittely helpompaa. (Ranne 2006, 75.)

Myönteistä palautetta voi antaa myös sanattomasti monin eri tavoin. Hyvät tavat, kohteliaisuus, ystävälliset ilmeet, hymy, toisen huomiointi, keskittynyt kuuntelu ja kiinnostuneisuus toisen mielipiteistä ovat aina käyttökelpoisia. Sanaton palaute näkyy myös voimakkaissa kriitikanantotavoissa. Äänensävy- ja sen voimakkuus, ilmeet ja eleet ovat tärkeitä sanojen käytön ohella. Sanattoman viestinnän on oltava sopusoinnussa sanojen kanssa jotta viesti on vakuuttava. (Ranne 2006, 78-97.) Rohkaisu on myös myönteistä palautetta. Se on positiivista tietoa, joka korostaa edistymistä, oikeilla jäljillä olemista ja standardien mukaan toimimista. Sen tärkein tekijä on sen henkilökohtaisuus. Kannustus ja rohkaiseminen puhuttelevat ihmistä suoraan sydämeen - ne koskettavat tärkeitä arvoja ja uskomuksia ja tukevat työnteon saavutusten merkitystä. (Kouzes & Posner 2001, 57.)

Palautteen käytön on liityttävä kiinteästi työhön ja sen on oltava osa normaaleja työprosesseja. Yksittäiset, satunnaiset ja toisistaan irralliset palautteet eivät hyödytä riittävästi. Irrallisuus ja satunnaisuus liittyvät heikkoon palautekulttuuriin ja siihen, ettei palautetta arvosteta eikä sen merkitystä tällöin ymmärretä. (Ranne 2006, 141.) Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, runsaasta kommunikoinnista ja toisten tukemisesta. On hyvin tärkeää, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. (Kaajas ym. 2004, 82.)

Työnantajalle edullisin, ja aivan liian vähän käytetty palkitsemistapa on kuitenkin aito kiitos. Siihen ei liity rahaa eikä kuluja. Oikein käytettynä sillä on hyvä vaikutus motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Kiitoksen on tultava nopeasti onnistumisen jälkeen, jotta se motivoi jatkuvasti parempiin suorituksiin. Valitettavasti esimiehet ovat usein arkoja antamaan aitoa tunnustusta. Pohditaan, koetaanko se mielistelynä tai teeskentelynä. (Gustafsson ym. 1997, 120) Innovatiivisissa yrityksissä työpanoksista kiittäminen on huomattavasti yleisempää kuin vähän innovatiivisissa organisaatioissa. Arvostus, tunnustus, kehuminen, kiitokset ja muut yksinkertaiset toimet korostavat, että ihmiset välittävät toisistaan ja heidän tekemisistään. Oli sitten kiitoksen muotona yksinkertainen lause tai iso juhla, kaikenlainen rohkaisu on positiivista. (Kouzes & Posner 2001, 13.)

#### 4.3.3 Kehityskeskustelut palautteenantotapana

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa käydä läpi tärkeimpiä työhön liittyviä asioita. Niiden yhtenä tavoitteena on auttaa työntekijää näkemään organisaation kannalta olennaiset asiat: perustehtävän ja tavoitteet sekä auttaa häntä muodostamaan henkilökohtaisen suhteensa niihin. Yleensä ihmiset haluavat osallistua itse työnsä suunnitteluun, tavoitteiden aset-



tamiseen ja kehittämiseen. Useimmat haluavat myös kokea onnistuvansa ja saada arvostusta työyhteisössään. Se ei onnistu, jos kukaan ei tiedä, mitä he tekevät, milloin he tekevät sen hyvin tai he eivät edes itse tiedä, mitä heiltä odotetaan. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle tilaisuus paneutua näihin asioihin ja kuunnella, mitä sanottavaa työntekijällä on. (Hakonen ym. 2005, 249.)

Kehityskeskustelut kuuluvat myös oleellisena osana nykyaikaiseen johtamistapaan. Ne liittyvät yleensäkin tavoiteasetantaan ja tuloseurantaan. Palkkauksen osalta kehityskeskustelu liittyy erityisesti henkilökohtaisen palkanosan määritykseen ja sen tulosten tarkasteluun. Kehityskeskustelun tavoitteena on käsitellä työhön liittyviä henkilökohtaisia tärkeitä asioita luottamuksellisesti ja sen tavoitteena onkin saada aikaan luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välille. Lisäksi esimiehen on muistettava, että kyseessä on keskustelu, ei opastus eikä neuvonta tilaisuus. Alaista on rohkaistava kertomaan ja puhumaan omista näkemyksistään. (Gustafsson ym. 1997, 139.)

#### 4.3.4 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa

Kaikista palkitsemistavoista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omalla tekemisellään eniten vaikuttaa. Kysymyksessä ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat. Osallistuminen määritellään keinoksi, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat sitä, missä määrin yksilö pystyy työssään vaikuttamaan muun muassa työtahtiinsa, työmenetelmiin ja -tapoihin tai vaikkapa laitehankintoihin. Vaikutusmahdollisuudet ulottuvat parhaimmillaan omaa työtä laajemmalle, esimerkiksi oman työryhmän, yksilön tai koko organisaation asioihin. (Hakonen ym. 2005, 229.) Vaikutusmahdollisuuksien antaminen on myös arvostavaa kohtelua. Se, että jokaisella on mahdollisuus sanoa sanansa asioihin, jotka vaikuttavat myös heihin, koetaan yleisesti oikeudenmukaiseksi menettelyksi. (Hakonen ym. 2005, 233.)

#### 4.3.5 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Myös itse työsuhde on yksi aineettoman palkitsemisen muodoista. Kun työsuhde vakinaistetaan tai se on alusta asti toistaiseksi voimassa oleva, on se lupaus sitoutumisesta puolin ja toisin. Psykologinen työsopimus on tällöin huomattavasti painavampi. Jos työntekijää pidetään pitkiä aikoja määräaikaisena ilman vakinaistamista, voi se heikentää halua sitoutua työpaikkaan. (Hakonen ym. 2005, 207.) Pätkätoiden on osoitettu tutkimuksissa jopa heikentävän paitsi työntekijöiden elämänhallintaa myös psyykkistä hyvinvointia. (Hakonen ym. 2005, 207.) Vakituinen työ mahdollistaa pitkäjänteisten suunnitelmien tekemisen asuntolainan ottamisesta asuinpaikkakunnan valintaan. Kokoaikainen työ myös tuottaa paremman toimeentulon kuin

osa-aikainen. Taloudellinen turvallisuus ja sosiaalisen ympäristön turvallisuus ovat tärkeitä asioita kaikille ja ne ovat myös osa palkitsemista. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Päivätyö, osa-aikatyö, liukuvat työajat, opintovapaa ja tiivistetty työaika ovat esimerkkejä työajan järjestelyistä. Suomessa työntekijä tekee töitä keskimäärin 40,7 tuntia viikossa, tavallisimmin viitenä päivänä viikossa. (Tilastokeskus, 2002). Sovittu työmäärä Suomessa on keskimäärin 37,5 tuntia viikossa. Enintään saamme tehdä vuoden aikana keskimäärin 40 työtuntia viikossa. Eurooppalaisittain teemme mittaustavasta riippuen yhtä pitkää tai lyhyempää työpäivää kuin EU-maissa keskimäärin. (Hakonen ym. 2005, 210)

Työajan järjestelyt palkitsemismuotona ilahduttavat työntekijää erityisesti työn ja yksityiselämän yhdistämistarpeissa ja hyvinvoinnin turvaamisessa. Työnantajaa puolestaan lämmittävät paitsi edellä mainitut, myös työpanosten joustava kohdistuminen kiirehuippuihin tai sesonkeihin. Työajan järjestelyt tarkoittavat esimerkiksi joustavaa työaika, mahdollisuutta vaihtaa työaikamuotoa, tehdä etätöitä, osa-aikatyötä tai ottaa opintovapaa. (Hakonen ym. 2005, 211) Työajan järjestelyt voivat myös edistää työntekijöiden työssä jaksamista. Jaksamista edistäviä ratkaisuja voivat olla kaikki sellaiset, joita voi räätälöidä yksilön tarpeisiin sopivaksi. Osa-aikatyö, osa-aikaeläke, liukuva työaika ja vuorotteluvapaa ovat mahdollisuuksia, joita oikein hyödyntämällä yksilön jaksaminen työssä paranee. (Hakonen ym. 2005, 226)

#### 4.4 Palkitseminen ja verotus

Palkitsemisella ei voida, eikä edes tule yrittää, kiertää verotusta. Verotus kulkee omien säännösten mukaan. Kaikki raha, jonka työntekijä saa työsuhteensa perusteella, on joko palkkaa tai kulukorvausta. Sen sijaan kiitos ja pienimuotoiset muut palkinnot, kuten konserttilippu, suklaarasia tai muu vastaava muistaminen, ovat usein verolautakuntien mukaan verottomia. (Gustafsson ym. 1997, 119).

Työntekijän rahana tai rahan arvoisena etuutena saamat tulot ovat ansiotulona verotettavaa tuloa. Veronalaiseen palkkaan luetaan saadut luontoisedut, TVL 66 - 68 §:ssä säädetty edut sekä ne edut, joiden osalta eivät TVL 69 §:ssä säädetty verovapaan henkilökuntaetuuden edellytykset täyty. Verotuksen ulkopuolelle jäävät ns. sosiaaliset edut, jotka ovat arvoltaan vähäisiä. Verovapaa etu on esimerkiksi työpaikalla tarjolla oleva ”kahvi- ja pullaetu” sekä työnantajan järjestämät tavanomaiset ja kohtuulliset illanistujaiset. (Anderssen ym. 2002, 133). Verovapaiden henkilökuntaetuuksien piiri on varsin tarkkaan lailla säädelty. Erehtyminen lain edellytysten tulkinnassa voi tulla sekä työnantajalle että työntekijälle varsin kalliiksi. (Anderssen ym. 2002, 134).

Pohtiessaan eri keinoja motivoida ja palkita työntekijöitään työnantaja joutuu arvioimaan tarjottavan edun aiheuttamien kustannusten ja sitä kautta saatavan hyödyn suhdetta. Etujen järjestämisestä aiheutuu työnantajalle luonnollisesti velvoitteita, sillä hän vastaa siitä, että työntekijälle palkan, luontoisetujen tai muiden rahanarvoisten etuuksien muodossa maksetut korvaukset käsitellään oikein palkkakirjanpidossa. Työnantajayrityksen on myös huolehdittava ennakonpidätys- ja työnantajavelvoitteiden täyttämisestä sekä vaadittavien ilmoitusten tekemisestä. (Anderssen ym. 2002, 135) Palkitsemisjärjestelmiä ja erilaisia etuuksia järjestettäessä on otettava huomioon tarjottavien etujen verotuskohtelu työntekijän kannalta, työnantajavelvoitteet, kustannusten vähennyskelpoisuus ja kulujen oikea kohdistaminen maksajayhtiön verotuksessa. (Anderssen ym. 2002, 124)

Veronalaisina pidettävistä eduista ei ole selvää säännöstä. Näin ollen lähes kaikki työsuhteen perusteella rahana tai rahan arvoisena suorituksena saadut edut ovat työntekijälle verotettavaa tuloa. Sen sijaan verottomina pidettävät edut on lueteltu erikseen tuloverolaissa (TVL 69 §1 momentti). Mainitun kohdan mukaisesti työnantajan järjestämiä etuja ei pidetä veronalaisina, edellyttäen, että kyseessä on koko henkilökunnalle järjestetyistä ja arvoltaan tavanomaisina ja kohtuullisina pidettävistä eduista. Säännöksen mukaisia verottomia etuja ovat seuraavat:

- etu työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta
- henkilökunta-alennus
- merkkipäivälahja tai vähäinen muu lahja
- etu virkistys- tai harrastustoiminnassa (Finlex 1992.)

#### 4.4.1 Työterveydenhuolto

Työnantajan koko henkilökunnalleen järjestämää tavanomaista ja kohtuullisena pidettävää työterveydenhuoltoa ei pidetä verotettavana etuna. Sen sijaan kaikki työnantajan suoraan työntekijälle korvaamat tämän sairaudesta tai terveydenhuollosta johtuvat kustannukset ovat työntekijän saamaa palkkaa. Työnantaja ei voi siis korvata kuitteja vastaan työntekijän käyn- tejä tutkimuksissa tai tämän ostamia lääkkeitä. (Anderssen ym. 2002, 44-49)

#### 4.4.2 Henkilökunta-alennus

Työnantaja voi myöntää omille työntekijöilleen tai työnantajan kanssa samaan konserniin kuuluville yhtiöiden työntekijöille alennuksen. Alennus voidaan kuitenkin myöntää vain työnantajan tuottamista ja välittämistä palveluista. Alennuksen tulee koskea koko henkilökuntaa ja myönnettyjen alennusten määrää vahvistettaessa voidaan lähtökohtana pitää vastaavaa alennusta, jonka työnantaja myöntää parhaille asiakkailleen. (Anderssen ym. 2002, 44-49)

#### 4.4.3 Merkkipäivälahjat

Työntekijän työnantajaltaan saamaa merkkipäivälahjaa tai vähäistä muuta lahjaa, joka annetaan muuna kuin rahana tai siihen rinnastettavana olevana suorituksena, ei ole veronalainen etu. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kukkalähetys tai teatteriliput. (Anderssen ym. 2002, 44-49)

#### 4.4.4 Virkistys- ja harrastustoiminta

Työnantaja voi tukea työntekijöiden virkistys- ja harrastustoimintaa monin eri tavoin. Nykyisessä kiireisessä työilmapiirissä varsinkin erilaiset kuntoa ja työkykyä kohottavat harrastustoiminnot ja niiden tukeminen ovat työnantajien suosiossa. Myös verotuksessa on hyväksytty työnantajan toimesta tapahtunut työntekijöiden virkistys- ja harrastustoiminnan tukeminen edellyttäen, että toiminnan saamaa tuen määrää voidaan pitää tavanomaisena ja kohtuullisena. (Anderssen ym. 2002, 44-49)

#### 4.5 Ryhmän palkitseminen

Kun ryhmällä on selkeä yhteinen tehtävä ja siihen liittyvä yhteinen palkkio sen suoritus paranee. Sen sijaan pelkkä yhteistyöhön kannustava palkkiojärjestelmä ei lisää yhteistyötä, mikäli yhteinen tehtävä puuttuu. Myöskään palkkion puuttuminen silloin, kun yhteinen tehtävä on olemassa, ei vähennä yhteistyötä. (Hakonen, Hulkko & Vartiainen 1998, 18).

Ryhmää palkittaessa on harkittava, onko tarkoituksenmukaista käyttää henkilökohtaista palkanosaa vai ei. Jos ryhmä on hyvin homogeeninen, ja kaikki toimivat yhteisen tavoitteen puolesta, voi henkilökohtainen palkanosa jopa vaarantaa ryhmän toimintaa. (Gustafsson ym. 1997, 127). Vain yksilön työmenestyksen huomioon ottaminen palkkauksessa korostaa henkilökohtaisen suorituksen merkitystä. Joissakin työtehtävissä toimitaan täysin muista riippumatta. Tällöin yksilön toiminnan merkitys korostuu, ja vain hänen yksilöllinen suorituksensa voi olla palkitsemisperusteena. Yleensä työntekijä toimii osana suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi työryhmän jäsenenä, osana työosastoa tai suurempaa yksikköä. Ryhmän toiminnan ja tavoitteiden kannalta on yleensä tarpeen ottaa huomioon yksilön oman menestyksen lisäksi myös kokonaisuuden onnistuminen. Voimakas yksilönnistumisen korostaminen voi johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin tuloksiin. Esimerkiksi pelkkä henkilökohtainen myyntiprovissio voi johtaa siihen, että palvellaan vain omia asiakkaita tai koukataan työkaverin asiakas itselle. Usein palkkauksessa päästäänkin hyvään lopputulokseen kun sopivasti yhdistetään yksilön ja ryhmän palkitseminen. Esimerkiksi palkitaan myyntihenkilöstöä sekä omasta työmenestyksestä että koko tuoteryhmän menestymisestä. (Gustafsson ym. 1997, 100-101). Koko ryhmän yhteispalkitsemisella korostetaan ryhmän onnistumista ja identiteettiä. Samalla voidaan aikaansaada tiettyä kilpailuhenkeä koko yrityksen sisällä "mikä joukkue on paras" -periaatteell-

la. Kilpailu ei kuitenkaan saa muodostua epäterveeksi. Oma etu ei saa korostua niin, että tarvittaessa vaikka vedetään ”matto toisten jalkojen alta”. (Gustafsson ym. 1997, 126).

Ryhmäpalkkioiden jakoon voidaan käyttää mm. seuraavia tapoja: absoluuttinen tasajako eli kaikki saavat yhtä suuren euromäärän, suhteellinen tasajako eli palkkio jaetaan prosenttiosuuksina kunkin peruspalkasta tai suhteessa työhön käytettyyn aikaan tai tasasuhta eli yksilöllinen jako, jossa palkkio jaetaan suhteessa panokseen esimerkiksi ryhmän jäsenten henkilökohtaisten suoritusarviointien perusteella. Erilaisten jakoperiaatteiden käytöllä on erilaisia seurauksia ryhmän toiminnalle. Tasajaon sanotaan edistävän yhteistyötä ryhmässä. Mutta jos taas ryhmän jäsenet ovat panostaneet eri tavalla, voi seurauksena olla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja yksilöllisen suoritustason lasku. Tasasuhteen soveltaminen voi taas puolestaan aiheuttaa kilpailua, mikä hajottaa ryhmää. Lisäksi yksilöllisten panosten osuus ja niiden vaikutusten mittaaminen ryhmän tuloksesta saattaa olla vaikeaa. (Hakonen ym. 1998, 53-54)

## 5 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Perinteisemmän kaavan mukaan etenevässä tutkimuksessa tutkimusongelma pyritään esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Tutkimukseen täytyy löytää juoni tai johtoajatus. Johtoajatuksen pohjalta luodaankin tutkimukselle pääongelma. Pääongelman analysointi ja täsmentäminen johtavat siihen, että tutkimukselle saadaan luotua alaongelmat. Joskus tutkimuksessa saattaa olla vain yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2000, 114.)

Tutkimuksemme pääongelma on miten tämänhetkinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon Celectuksella. Alaongelmia ovat: Millä tavoin Celectuksen henkilökunta kokee saamansa palkitsemisen, minkälaisia palkitsemismuotoja heillä on ja mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivaatiota lisääviksi, mitä he kenties pitävät itsestään selvinä. Sekä minkälaisia palkitsemistapoja he haluaisivat työnantajan käyttävän.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytimme sähköistä e-lomaketta. Valitsimme e-lomakkeen, koska sen täyttäminen on henkilökunnalle entuudestaan tuttua, se on anonyymimpi kuin paperikysely, sillä siitä ei voida tunnistaa vastaajia edes käsialan perusteella. Kysely koski Helsingin päätoimistomme lisäksi myös aluetoimistoja joten sähköisen e-lomakkeen täyttö oli mielestämme myös vastaajille vaivattomin vaihtoehto, sillä heidän ei tarvinnut postittaa kyselylomakkeita. Tutkimus on perinteinen kvantitatiivinen kyselylomake. Kyselyjoukko on melko pieni kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kysely on myös uniikki, sillä samasta aiheesta ei ole aikaisemmin tehty kyselyä Celectuksella.

Kysely sisältää strukturoituja väittämäkysymyksiä kuudesta eri aiheesta: työnsisältö, työilma-  
piiri, työympäristö, palkitseminen, palaute ja esimiestyö. Sovelsimme kyselyssä Likertin as-  
teikkoa niin, että jätimme kokonaan pois kohdan, ei samaa eikä eri mieltä, sillä halusimme  
että vastaajat ottavat kantaa suuntaan tai toiseen. (Heikkilä 2001, 53.)

Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat:

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Joukossa on myös muutama avoin kysymys. Muutamille kysymyksille lisäsimme vastausvaihto-  
ehdon ”en osaa sanoa” ja parissa kysymyksessä oli ainoastaan vastausvaihtoehdot ”kyllä tai  
ei”.

Kyselyt (Liite 1) lähetettiin vastaajien sähköpostiosoitteisiin 16.3.2009 ja heille annettiin vas-  
tausaikaa 30.3.2009 asti. Ensimmäinen muistutus niille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vas-  
tanneet lähti sähköisesti ensimmäisen vastausviikon jälkeen. Toinen sähköinen muistutus lä-  
hetettiin vielä viimeisenä vastauspäivänä.

## 5.1 Kohderyhmä

Celectuksella työskenteli kyselyä tehdessämme 25 henkilöä, heistä 13 oli työntekijöitä ja 12  
esimiehiä. Kysely lähetettiin myös johtoryhmälle joten koko organisaatio oli mukana tutkimuk-  
sessa. Kyselylomakkeita saimme takaisin 20 joten vastausprosentiksi muodostui kiitettävästi  
80 prosenttia. Kaikki 13 työntekijää vastasivat kyselyyn. Esimiehistä ja yrityksen johdosta  
kyselyyn vastasi 7. Uskomme, että esimiesten alhaisempi vastausmäärä johtui siitä, että he  
katsoivat kyselyn koskevan enemmän työntekijöitä kuin esimiesasemassa olevia. Kokonaisuu-  
dessaan olemme kuitenkin hyvin tyytyväisiä vastausprosenttiin.

## 5.2 Aineiston analysointi

Teimme kyselyssä käytetyn e-lomakkeen yrityksen käytössä olevalla Digium Enterprise® oh-  
jelmalla. Digium Enterprise® tekee automaattisesti yhteenvedon tuloksista ja sen avulla voi  
helposti vertailla vastaajia keskenään esim. taustamuuttujien perusteella. Ohjelma laati au-  
tomaattisesti vastausprosentit per kysymys, sekä kaaviot tuloksista. Aineiston analysoimme  
sanallisesti, kuitenkin niin, että jokaisesta kysymyksestä löytyy myös kaaviokuva, avoimia  
vastauksia lukuun ottamatta, jotka olemme analysoineet ainoastaan kirjallisesti.

### 5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus on todella tärkeää, sillä ilman sitä tutkimus on merkityksetön. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Näin ollen tutkimuksissa pyritäänkin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli siis tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 213)

Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskina mitata. Menetelmät eivät valitettavasti kuitenkaan aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa, sillä esimerkiksi kyselytutkimuksissa vastaavat voivat tulkita kysymyksen eri tavalla, kuin tutkija oli itse ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.)

Tutkimuksemme reliabiliteetti oli hyvä, sillä uskomme, että saisimme samankaltaisia tuloksia, jos toistaisimme kyselyn uudestaan. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja taustatekijöistä kysyimme ainoastaan sukupuolen ja aseman. Yrityksessä ei ole esimerkiksi ainuttakaan naista esimiesasemassa, joten senkään puolesta yhtäkään vastaajaa ei pysty tunnistamaan. Juuri nämä asiat tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Koska, vastaajat ovat saaneet vastata kyselyymme anonymisti, uskomme että he ovat todennäköisesti vastanneet myös rehellisesti.

Kyselymme validiteetti oli hyvä, sillä vastausprosenttimme oli 80. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat kaikkiin väittämäkysymyksiin, joten kysymyksemme olivat riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä. Avoimiin kysymyksiin vastasi vain 47,5 prosenttia vastaajista, joten pienen vastausmäärän vuoksi on hyvä, että niiden määrä ei ollut kyselyssämme suurempi.

## 6 TULOKSET

Jaoimme kyselylomakkeen kysymykset seuraaviin aihepiireihin: sisäinen motivaatio, työmotivaatio, työympäristö, työilmapiiri, palkitseminen, palkka, esimies, palaute, vaikuttaminen, turvallisuus ja koulutus. Kahdella viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien sukupuolta ja asemaa. Taustatiedoilla koettiin olevan merkitystä mahdollisessa ristiintaulukoinnissa.

Kyselylomakkeen vastanneista suurin osa oli miehiä. Vastaajista 14 eli 70 prosenttia oli miehiä ja kuusi eli 30 prosenttia oli naisia. Kuvasta 9. näkyy, että kaikki kuusi kyselyyn vastanneista naisista ovat työntekijäasemassa. Seitsemän eli 50 prosenttia kyselyyn vastanneista miehistä on työntekijäasemassa ja loput eli puolet esimiesasemassa. Punainen jana osoittaa naisten ja vihreä miesten vastaukset.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Esimiesasemassa	0	0,00%					
		7	50,00%					
2.	Työntekijä	6	100,00%					
		7	50,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>					
	<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>					


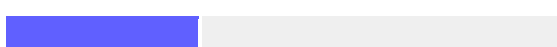


Kuva 9: Asema (N=20).

### 6.1 Sisäinen motivaatio ja työmotivaatio

Seuraavilla 13 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n työntekijöiden sisäistä motivaatiota sekä työmotivaatiota ja niihin vaikuttavia tekijöitä.





Kuvasta 10. näkyy väittämän "Tulen töihin mielelläni" vastaukset. 13 vastaajaa eli 65 prosenttia vastaajista tulee töihin mielellään. Seitsemän vastaajaa eli 35 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä. Esimiesasemassa olevista vastaajista neljä eli 57,14 prosenttia tulee töihin mielellään ja kolme esimiesasemassa olevista vastaajista on väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Työntekijäasemassa olevista yhdeksän vastaajaa eli 69,23 prosenttia tulee töihin mielellään ja neljä on osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	13	65,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

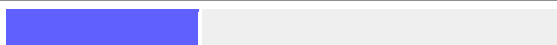



Kuva10: Tulen töihin mielelläni (N=20).

Kuvasta 11. näkyy väittämän ”Työni on mielekästä” vastaukset. Yhdeksän vastaajaa eli 47,37 prosenttia kokee työnsä mielekkääksi. Kymmenen vastaajaa on väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Yksi 20 vastaajasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Työntekijöistä kuuden eli 50 prosentin mielestä työ on mielekästä ja loput kuusi ovat osittain samaa mieltä. Esimiehistä kolme eli 42,86 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja neljä on osittain samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	9	47,37%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	52,63%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kuva 11: Työni on mielekästä (N=19).


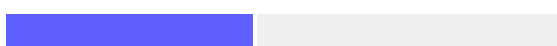


Kuvasta 12. näkyy väittämän ”Työni on palkitsevaa” vastaukset. Seitsemän vastaajaa eli 35 prosenttia on sitä mieltä, että on palkitsevaa. 13 vastaajaa on väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Työntekijöistä viisi eli 38,46 prosenttia on sitä mieltä, että työ on palkitsevaa. Loput kahdeksan vastaajaa on osittain samaa mieltä. Esimiehistä kaksi eli 28,57 prosenttia kokee työn palkitsevaksi ja viisi kokee työn osittain palkitsevaksi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	7	35,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	13	65,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 12: Työni on palkitsevaa (N=20).

Kuvasta 13. näkyy väittämän ”Työni on riittävän haasteellista” vastaukset. Suurin osa vastaajista eli 55 prosenttia kokee työnsä riittävän haasteelliseksi. Yhdeksän vastaajaa eli 45 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Esimiehistä viisi eli 71,43 prosenttia kokee työnsä riittävän haasteelliseksi ja loput kaksi kokee työnsä osittain riittävän haasteelliseksi. Työntekijöistä seitsemän eli 53,85 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja kuusi on täysin samaa mieltä.

Vertailtaessa esimiehiä ja työntekijöitä, esimiehistä suurin osa kokee työnsä riittävän haasteelliseksi kun taas työntekijöistä suurin osa kokee työnsä osittain riittävän haasteelliseksi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	11	55,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	9	45,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 13: Työni on riittävän haasteellista (N=20).

Kuvasta 14 näkyy väittämän ”Olen kehittynyt nykyisessä työssäni” vastaukset. 17 vastaajaa on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 3 on osittain samaa mieltä. Esimiehistä suurin osa eli 85,71 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja loput 14,29 prosenttia ovat osittain samaa mieltä. Työntekijöiden välillä vastaukset jakautuvat lähes samalla lailla kun esimiesten vastaukset. Työntekijöistä 84,62 prosenttia kokee kehittyneensä nykyisessä työssään ja 15,38 prosenttia on osittain samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	17	85,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	3	15,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					


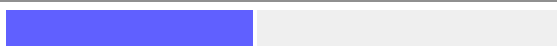
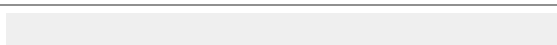

Kuva 14: Olen kehittynyt nykyisessä työssäni (N=20).

Kuva 15 osoittaa väittämän "Hoidan työni hyvin" vastaukset. Suurin osa vastaajista eli 65 prosenttia kokee hoitavansa työnsä hyvin ja 35 prosenttia kokee osittain hoitavansa työnsä hyvin. Esimiehistä kaksi eli 28,57 prosenttia kokee hoitavansa työnsä hyvin ja viisi eli 71,43 prosenttia kokee osittain hoitavansa työnsä hyvin. Työntekijöistä suurin osa eli 84,62 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 15,38 prosenttia on osittain samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	13	65,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					


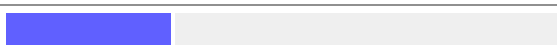

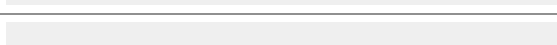
Kuva 15: Hoidan työni hyvin (N=20).

Kuva 16 osoittaa väittämän "Koen onnistumista työssäni" vastaukset. Vastaukset jakautuvat melko tasaisesti "Täysin samaa mieltä" väittämän kanssa ja "Osittain samaa mieltä" väittämän kanssa. Työntekijöiden ja esimiesten välillä ei ole väittämän kanssa kovin suurta eroa. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä on esimiehistä 57,14 prosenttia ja työntekijöistä 53,85 prosenttia. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 42,86 prosenttia työntekijöistä 46,15 prosenttia.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	11	55,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	9	45,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 16: Koen onnistumista työssäni (N=20).

Kuvasta 17. näkyy väittämän ”Tunnen että työstäni on hyötyä yritykselle” vastaukset. 70 prosenttia tuntee, että työstä on hyötyä yritykselle ja 30 prosenttia tuntee, että työstä on osittain hyötyä yritykselle. Esimiehiä ja työntekijöitä vertailtaessa esimiehet kokevat työntekijöitä enemmän, että heidän työstään on hyötyä yritykselle. Kuitenkaan kovin suurta eroa heidän välillään ei ole. Esimiehistä 71,43 prosenttia ja työntekijöistä 69,23 prosenttia ovat väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	30,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 17: Tunnen että työstäni on hyötyä yritykselle (N=20).

Kuvasta 18 näkyy väittämän ”Työni on riittävän itsenäistä” vastaukset. Lähes jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työnsä on riittävän itsenäistä. Vain 15 prosenttia vastaajista kokee, että työ on osittain riittävän itsenäistä. Esimiehistä kuusi eli 85,71 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja yksi on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 11 eli 84,62 prosenttia kokee työnsä olevan riittävän itsenäistä ja kaksi kokee työnsä osittain riittävän itsenäiseksi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	17	85,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	3	15,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					




Kuva 18: Työni on riittävän itsenäistä (N=20).

Kuva 19 osoittaa väittämän "Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työssäni" vastaukset. 70 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 25 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Esimiehistä kuusi eli 85,71 prosenttia on sitä mieltä että heille annetaan tarpeeksi vastuuta työssä ja yksi eli 14,29 prosenttia on sitä mieltä että hänelle annetaan osittain riittävästi vastuuta työssä. Työntekijöistä kahdeksan eli 61,54 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Neljä työntekijävastaajaa eli 30,77 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja yksi eli 7,69 prosenttia on osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					





Kuva 19: Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työssäni (N=20).

Kuva 20. osoittaa väittämän "Saan hoidettua työni ajallaan" vastaukset. Puolet vastaajista on väittämän kanssa osittain samaa mieltä, viisi vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja viisi vastaajista on osittain eri mieltä. Työntekijät kokevat esimiehiä enemmän saavansa työnsä hoidettua ajallaan. Työntekijöistä 84,62 prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Esimiehistä vain vähän yli puolet eli 57,15 prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	5	25,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	5	25,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					





Kuva 20: Saan hoidettua työni ajallaan (N=20).

Kuvasta 21. näkyy väittämän "Joudun tekemään ylitöitä saadakseni työni hoidettua" vastaukset. Vastaukset jakautuvat jokaisen vastausvaihtoehdon kesken. 30 prosenttia vastaajista kokee, ettei joudu tekemään ylitöitä saadakseen töitä hoidettua ja 70 prosenttia kokee joutuvansa tekemään ylitöitä saadakseen työt hoidettua. Esimiehiä ja työntekijöitä vertailtaessa lähes kaikki esimiehet joutuvat tekemään ylitöitä saadakseen työnsä hoidettua. Työnteköistäkin yli puolet joutuvat tekemään ylitöitä saadakseen työnsä hoidettua. Esimiehistä 85,72 prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Loput 14,28 prosenttia esimiehistä on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Työntekijöistä 61,54 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä ja 38,46 prosenttia on täysin tai osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	4	20,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	3	15,00%					
4.	Täysin eri mieltä	3	15,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 21: Joudun tekemään ylitöitä saadakseni työni hoidettua (N=20).

Kuva 22 osoittaa väittämän "Työtehtäväni vastaavat koulutustani" vastaukset. Vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 75 prosenttia kokee, että työtehtävät vastaavat heidän koulutustaan ja 25 prosenttia kokee, etteivät työtehtävät vastaa heidän koulutustaan. Esimiehistä 42,86 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 42,86 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 14,29 prosenttia on osittain eri mieltä. Työntekijöiden vastauksen jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 23,08 prosenttia työntekijöistä kokee, että heidän työtehtävänsä vastaavat täysin heidän koulutustaan, 46,15 prosenttia kokee, että heidän työtehtävät vastaavat osittain heidän koulutustaan, 23,08 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 7,69 prosenttia on väittämän kanssa täysin eri mieltä.



	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	6	30,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	9	45,00%					
3.	Osittain eri mieltä	4	20,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 22: Työtehtäväni vastaavat koulutustani (N=20).

## 6.2 Työympäristö ja työilmapiiri


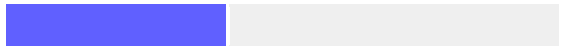
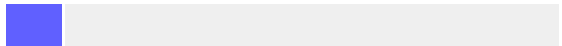

Seuraavilla viidellä väittämällä pyrittiin kartoittamaan työympäristön ja työilmapiirin vaikutusta Celectus Oy:n työntekijöihin.

Kuvassa 23. näkyy väittämän ”Koen työyhteisöni motivoivaksi” vastaukset. Vastaukset jakautuvat tasan kahden väittämän kesken. Puolet vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja puolet on osittain samaa mieltä. Esimiehistä 42,86 prosenttia kokee työyhteisön motivoivaksi ja 57,14 prosenttia kokee sen osittain motivoivaksi. Työntekijöistä vähän yli puolet eli 53,85 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 46,15 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	10	50,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					


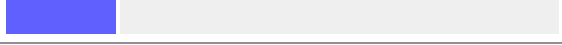
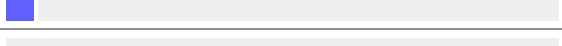

Kuva 23: Koen työyhteisöni motivoivaksi (N=20).

Kuvassa 24. näkyy väittämän ”Työskentelyolosuhteet ovat hyvät” vastaukset. 90 prosenttia vastaajista kokee, että työskentelyolosuhteet ovat hyvät. Näistä 50 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia osittain samaa mieltä. 10 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Esimiehistä lähes kaikki pitävät työskentelyolosuhteita hyvänä. Vain 14,29 prosenttia esimiehistä on osittain eri mieltä väittämän kanssa. Työntekijöistäkin vain 7,69 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Muut työntekijät pitävät työskentelyolosuhteita hyvänä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	10	50,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	8	40,00%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 24: Työskentelyolosuhteet ovat hyvät (N=20).

Kuva 25. osoittaa väittämän "Työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat yrityksessämme" vastaukset. Vastaukset jakautuvat kolmen vastausvaihtoehdon kesken. 75 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 20 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia on osittain eri mieltä. Esimiehistä kaikki kokevat, että työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat. Näistä 85,71 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 14,29 prosenttia on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 71,43 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 21,43 prosenttia osittain samaa mieltä ja 7,14 prosenttia osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	15	75,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	4	20,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 25: Työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat yrityksessämme (N=20).

Kuva 26. osoittaa väittämän "Työpaikallamme on avoin ilmapiiri" vastaukset. Vastaajista 10 eli puolet on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kahdeksan vastaajaa on väittämän kanssa osittain samaa mieltä ja kaksi vastaajaa on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Esimiehistä 71,43 prosenttia kokee, että työpaikalla on avoin ilmapiiri. Näistä 28,57 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 42,86 prosenttia osittain samaa mieltä. Esimiehistä 28,57 prosenttia on osittain eri mieltä. Työntekijöistä kaikki kokevat, että työpaikalla on avoin ilmapiiri. Näistä 61,54 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 38,46 prosenttia osittain samaa mieltä.



	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	10	50,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	8	40,00%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 26: Työpaikallamme on avoin ilmapiiri (N=20).

Kuva 27. osoittaa väittämän "Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa" vastaukset. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että tulevat hyvin toimeen työkavereiden kanssa. 85 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 15 prosenttia osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 92,31 prosenttia ja esimiehistä 71,43 prosenttia. on väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	17	85,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	3	15,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 27: Tulen hyvin toimen työkavereideni kanssa (N=20).

### 6.3 Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne

Seuraavilla kolmella väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuutta sekä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta.

Kuvasta 28. näkyy väittämän "Muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikallamme ennen päätösten tekoa" vastaukset. Vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 50 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikalla ennen päätösten tekoja. Näistä 5 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 45 prosenttia osittain samaa mieltä. 50 prosenttia vastaajista kokee, ettei muutoksista keskustella työpaikalla ennen päätösten tekoa. 40 prosenttia on osittain eri mieltä ja 10 prosenttia täysin eri mieltä. Esimiehistä 28,57 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä, 57,14 prosenttia on osittain eri mieltä ja 14,29 prosenttia on täysin eri mieltä. Työntekijöistä 61,54 on sitä mieltä, ettei muutoksista keskustella yhdessä työpaikalla ennen päätösten tekoa. Näistä 7,69 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 53,85 prosenttia on osittain samaa mieltä. 38,46 prosenttia

työntekijöistä kokee, että muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikalla ennen päätösten tekoa. Näistä 30,77 prosenttia on osittain eri mieltä ja 7,69 prosenttia täysin eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	1	5,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	9	45,00%					
3.	Osittain eri mieltä	8	40,00%					
4.	Täysin eri mieltä	2	10,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 28: Muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikallamme ennen päätösten tekoa (N=20).

Kuvas 29 osoittaa väittämän "Tunnen työpaikkani olevan turvattu" vastaukset. 65 prosenttia vastaajista kokee, että heidän työpaikkansa on turvattu ja 35 prosenttia kokee, ettei heidän työpaikkansa ole turvattu. Esimiehistä 57,14 prosenttia kokee että heidän työpaikkansa on turvattu. Näistä 28,57 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 28,57 prosenttia osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 69,23 prosenttia tuntee, että heidän työpaikkansa on turvattu. Näistä 15,38 on täysin samaa mieltä ja 53,85 prosenttia osittain samaa mieltä. Esimiehistä 42,86 prosenttia tuntee, ettei heidän työpaikkansa ole turvattu. Näistä 28,57 prosenttia on osittain eri mieltä ja 14,29 täysin eri mieltä. Työntekijöistä 30,77 on väittämän kanssa osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	4	20,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	9	45,00%					
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 29: Tunnen työpaikkani olevan turvattu (N=20).

Kuva 30. osoittaa väittämän "Uskon työskenteleväni samassa yrityksessä 2 vuoden päästä" vastaukset. Vastaajista 45 prosenttia on täysin samaa mieltä, 25 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 30 prosenttia on osittain eri mieltä. Esimiehistä 85,72 uskoo työskentelevänsä samassa yrityksessä 2 vuoden päästä. Näistä 71,43 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 14,29 prosenttia on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 61,54 prosenttia uskoo työskentelevänsä samassa yrityksessä 2 vuoden päästä. Näistä 30,77 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 30,77

prosenttia osittain samaa mieltä. Esimiehistä loput 14,29 prosenttia ovat väittämän kanssa osittain eri mieltä ja työntekijöistä loput 38,46 prosenttia ovat väittämän kanssa osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	9	45,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%					
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 30: Uskon työskenteleväni samassa yrityksessä 2 vuoden päästä (N=20).

#### 6.4 Ulkoinen motivaatio ja motivaatioon liittyvät tekijät

Seuraavilla 18 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n työntekijöiden ulkoista motiivitunneisuutta ja motivaatioon liittyviä tekijöitä.

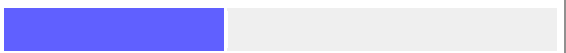
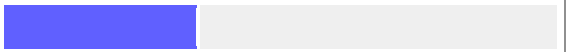
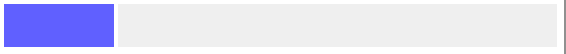
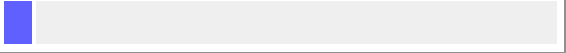
Kuvasta 31. näkyy väittämän ”Palkkiot ovat oikeudenmukaisia työpaikallamme” vastaukset. Kolme vastaajaa kokee, että palkkiot ovat oikeudenmukaisia työpaikalla. 11 vastaajaa on osittain samaa mieltä ja viisi vastaajaa osittain eri mieltä. Kaikista 20 vastaajista yksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Esimiehistä 14,29 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 71,43 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 14,29 prosenttia osittain eri mieltä. Työntekijöistä 16,67 prosenttia on täysin samaa mieltä, 50 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 33,33 prosenttia osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,79%					
2.	Osittain samaa mieltä	11	57,89%					
3.	Osittain eri mieltä	5	26,32%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kuva 31: Palkkiot ovat oikeudenmukaisia työpaikallamme (N=19).

Kuva 32. osoittaa väittämän ”Tunnen hyvin palkkausjärjestelmämme” vastaukset. Vastaukset jakautuvat kaikkien väittämien kesken. 75 prosenttia kokee tuntevansa palkkausjärjestelmän. Näistä 40 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 35 prosenttia osittain samaa mieltä. Vastaajis-

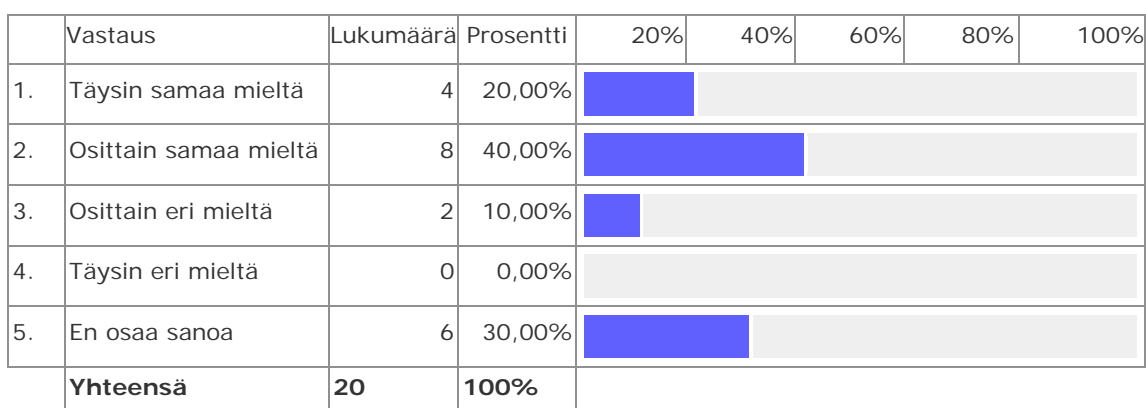
ta 20 prosenttia on osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä. Esimiehistä kaikki kokevat tuntevansa hyvin palkkausjärjestelmän. Heistä 42,86 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja loput 57,14 prosenttia on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 61,54 prosenttia kokee tuntevansa hyvin palkkausjärjestelmän ja 38,46 prosenttia kokee, että ei tunne palkkausjärjestelmää hyvin.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	8	40,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%					
3.	Osittain eri mieltä	4	20,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 32: Tunnen hyvin palkkausjärjestelmämme (N=20).

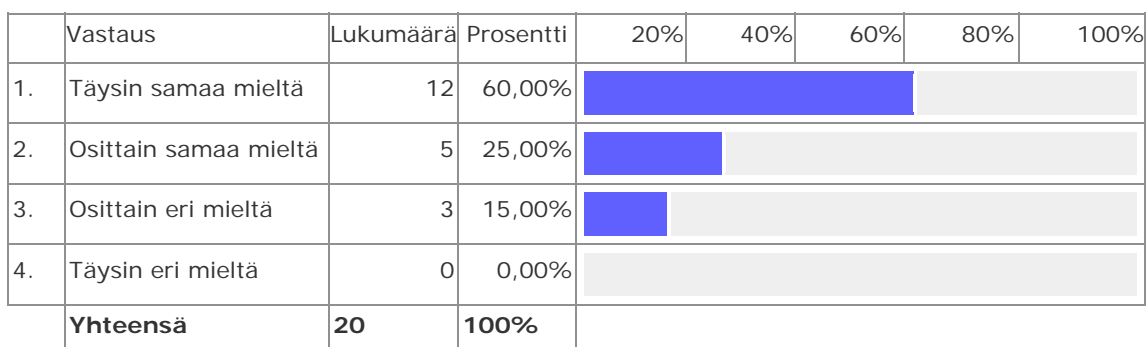
Kuvasta 33. näkyy väittämän ”Ymmärrän palkankorotuksen perusteet” vastaukset. Lisäsimme yhdeksi vastausvaihtoehdoksi ”en osaa sanoa”, sillä epäilimme että kaikilla Celectus Oy:n työntekijöillä ei välttämättä ole tietoa mistä palkankorotus muodostuu. Vastaukset jakautuivat neljän vastausvaihtoehdon kesken. 60 prosenttia vastaajista kokee ymmärtävänsä palkankorotuksen perusteet. Näistä 20 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia osittain samaa mieltä. 30 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa ymmärtävätkö he palkankorotuksen perusteita. 10 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Esimiehistä 85,71 prosenttia kokee ymmärtävänsä palkankorotuksen perusteet, 14,29 prosenttia ei ymmärrä täysin ymmärrä palkankorotuksen perusteita ja 14,29 prosenttia ei osaa sanoa ymmärtääkö palkankorotuksen perusteita. Työntekijöistä 53,84 prosenttia kokee ymmärtävänsä palkankorotuksen perusteet, 38,46 prosenttia ei osaa sanoa ymmärtääkö palkankorotuksen perusteita ja 7,69 prosenttia ei koe täysin ymmärtävänsä palkankorotuksen perusteita.

On aika huolestuttavaa, että työntekijöistä yli kolmas osa ja esimiehistä 14,29 prosenttia ei osaa sanoa ymmärtääkö palkankorotuksen perusteita. Johtoryhmän tulisi selvittää ne koko henkilökunnalle.



Kuva 33: Ymmärrän palkankorotuksen perusteet (N=20).





Kuva 34. osoittaa väittämän "Tiedän miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani" vastaukset. 85 prosenttia vastaajista kokee tietävänsä miten heidän työsuorituksensa vaikuttavat heidän palkkaansa. 15 prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä. Esimiehistä 85,71 kokee tietävänsä miten heidän työsuorituksensa vaikuttaa heidän palkkaansa. 14,29 prosenttia esimiehistä on väittämän kanssa osittain eri mieltä. Työntekijöistä 61,54 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 23,08 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 15,38 prosenttia on osittain eri mieltä.



Kuva 34: Tiedän miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani (N=20).





Kuva 35. osoittaa väittämän "Olen tyytyväinen omaan ansiotasooni" vastaukset. Vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 50 prosenttia vastaajista ovat tyytyväisiä omaan ansiotasoonsa. Näistä 15 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 35 prosenttia osittain samaa mieltä. 35 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 15 prosenttia täysin eri mieltä. Työntekijöillä vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 23,08 prosenttia työntekijöistä on täysin tyytyväisiä omaan ansiotasoon ja 15,38 prosenttia on osittain tyytyväinen omaan ansiotasoon. Työntekijöistä 46,15 prosenttia on osittain eri mieltä väittämän kanssa ja 15,38 prosenttia ovat täysin eri mieltä väittämän kanssa. Esimie-

histä 71,43 prosenttia on osittain tyytyväinen omaan ansiotasoon, 14,29 prosenttia on osittain eri mieltä ja 14,29 prosenttia on täysin eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%					
3.	Osittain eri mieltä	7	35,00%					
4.	Täysin eri mieltä	3	15,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 35: Olen tyytyväinen omaan ansiotasooni (N=20).

Kuva 36. osoittaa väittämän "Olen tyytyväinen omaan palkkakehitykseeni" vastaukset. 47,37 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä omaan palkkakehitykseen ja 52,63 prosenttia ei ole tyytyväisiä omaan palkkakehitykseen. Kaikista 20 vastaajasta yksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Työntekijöistä 38,46 ja esimiehistä 66,67 prosenttia on täysin tai osittain tyytyväisiä omaan palkkakehitykseen. Loput esimiehistä ovat väittämän kanssa eri mieltä. Työntekijöistä yli puolet eli 61,53 prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,79%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	31,58%					
3.	Osittain eri mieltä	8	42,11%					
4.	Täysin eri mieltä	2	10,53%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kuva 36: Olen tyytyväinen omaan palkkakehitykseeni (N=20).

Kuva 37. osoittaa väittämän "Esimiehen pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan palkkaani" vastaukset. 75 prosenttia vastaajista kokee, että esimiehen pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan palkkaan ja 25 prosenttia on osittain eri mieltä. Esimiesten ja työntekijöiden kesken vastaukset jakautuvat samankaltaisesti. Esimiehistä 42,86 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 28,57 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 28,57 prosenttia on osittain eri mieltä. Työntekijöistä 76,92 prosenttia kokee, että esimiehen pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan heidän palkkaansa. Heistä 46,15 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 30,77 prosenttia osittain samaa mieltä. 23,08 prosenttia työntekijöistä on osittain eri mieltä siitä, että esimiehen pitäisi vaikuttaa suoraan heidän palkkaansa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	9	45,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	30,00%					
3.	Osittain eri mieltä	5	25,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 37: Esimiehen pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan palkkaani (N=20).




Kuvasta 38: näkyy väittämän "Nykyinen palkkausjärjestelmä on sellaisenaan hyvä" vastaukset. 65 prosenttia vastaajista kokee, että nykyinen palkkausjärjestelmä on sellaisenaan hyvä ja 30 prosenttia kokee, ettei nykyinen palkkausjärjestelmä ole sellaisenaan hyvä. 5 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa onko nykyinen palkkausjärjestelmä sellaisenaan hyvä. Esimiehistä 14,29 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, suurin osa eli 71,43 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 14,29 prosenttia on täysin eri mieltä. Työntekijöillä vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Työntekijöistä 15,38 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 38,46 prosenttia on osittain samaa mieltä, 30,77 prosenttia on osittain eri mieltä, 7,69 prosenttia on täysin eri mieltä ja 7,69 prosenttia ei osaa sanoa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	4	20,00%					
4.	Täysin eri mieltä	2	10,00%					
5.	En osaa sanoa	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 38: Nykyinen palkkausjärjestelmä on sellaisenaan hyvä (N=20).





Kuvasta 39. näkyy väittämän "Palkkani vaikuttaa työmotivaatiooni" vastaukset. Vastaajista 89,47 prosenttia kokee, että palkka vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Heistä 57,89 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 31,58 prosenttia on osittain samaa mieltä. Vastaajista 10,53 prosenttia on osittain eri mieltä. Kaikista 20 vastaajasta yksi jätti vastaamatta tähän kysymyksen. Esimiehistä 57,14 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 14,29 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 28,57 prosenttia on osittain eri mieltä. Työntekijöistä

kaikki ovat sitä mieltä, että palkka vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Heistä 58,33 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 41,67 prosenttia on osittain eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	11	57,89%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	31,58%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,53%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kuva 39: Palkkani vaikuttaa työmotivaatiooni (N=19).

Kuva 40 osoittaa väittämän "Olen saanut työstäni yksittäisen palkkion joka motivoi" vastaukset. Vastaukset jakautuvat kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. 25 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että on saanut yksittäisen palkkion joka motivoi. Näistä 15 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 10 prosenttia osittain samaa mieltä. 30 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 45 prosenttia on täysin eri mieltä. Työntekijöistä 69,23 prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä. Esimiehistäkin selväsi yli puolet eli 85,71 prosenttia on täysin tai osittain sitä mieltä, ettei ole saanut työstään yksittäistä palkkiota joka motivoisi.



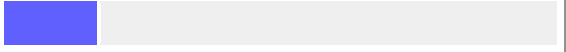
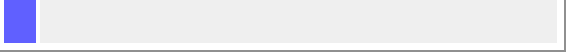
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	2	10,00%					
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%					
4.	Täysin eri mieltä	9	45,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 40: Olen saanut työstäni yksittäisen palkkion joka motivoi (N=20).

Kuva 41 osoittaa väittämän "Palkkaani tulevat lisät motivoivat minua" vastaukset. 77,78 prosenttia vastaajista ovat sitä mieltä, että palkkaan tulevat lisät motivoivat heitä. Näistä 50 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 27,78 prosenttia on osittain samaa mieltä. Vastaajista 16,67 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 5,56 prosenttia on täysin eri mieltä. Kaikista 20 vastaajasta kaksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Työntekijöistä 81,82 prosenttia kokee, että palkkaan tulevat lisät motivoivat heitä. Näistä 63,64 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 18,18 prosenttia on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 18,18 pro-

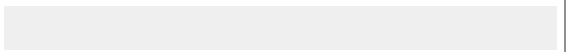
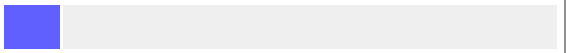




senttia ovat väittämän kanssa osittain eri mieltä. Esimiehistä 71,43 prosenttia kokee, että palkkaan tulevat lisät motivoivat heitä. Näistä 28,57 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 42,86 prosenttia on osittain samaa mieltä. Esimiehistä 14,29 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 14,20 prosenttia on täysin eri mieltä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	9	50,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	27,78%					
3.	Osittain eri mieltä	3	16,67%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,56%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>					

Kuva 41: Palkkaani tulevat lisät motivoivat minua (N=18).

Kuvasta 40. näkyy väittämän "Yritys muistaa työntekijöitä merkkipäivänä" vastaukset. Vastaajista 10 prosenttia on väittämän kanssa osittain samaa mieltä, 30 prosenttia on osittain eri mieltä ja suurin osa eli 60 prosenttia on täysin eri mieltä. Työntekijöitä ja esimiehiä vertailtaessa työntekijät kokevat esimiehiä enemmän, ettei yritys muista työntekijöitä merkkipäivänä. Mitään kovin suurta eroa heidän välillään ei kuitenkaan ole.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	0	0,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	2	10,00%					
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%					
4.	Täysin eri mieltä	12	60,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 42: Yritys muistaa työntekijöitä merkkipäivänä (N=20).

Kuvasta 43. näkyy väittämän " Haluaisin että yritys muistaisi työntekijöitään merkkipäivinä" vastaukset. 45 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa. Heistä 10 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 35 prosenttia osittain samaa mieltä. Vastaajista 30 prosenttia on väittämän kanssa osittain eri mieltä ja 25 prosenttia täysin eri mieltä. Työntekijöiden ja esimiesten vastaukset jakautuvat lähes samalla tavalla. Vähän yli puolet työntekijöistä sekä esimiehistä ei haluaisi että yritys muistaisi työntekijöitään merkkipäivänä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	2	10,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	5	25,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

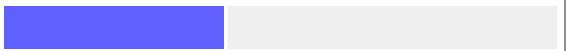
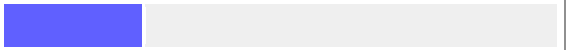
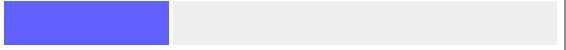
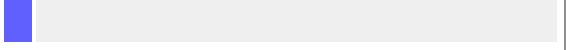
Kuva 43: Haluaisin että yritys muistaisi työntekijöitään merkkipäivinä (N=20).

Kuvasta 44. näkyy väittämän " Yritys tukee rahallisesti liikuntaharrastustani " vastaukset. Kukaan vastaajista ei ole samaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain samaa mieltä on 5 prosenttia. Osittain eri mieltä on 15 prosenttia ja täysin eri mieltä 80 prosenttia vastaajista. Työntekijöistä 7,69 prosenttia on osittain samaa mieltä. 28,57 prosenttia esimiehistä ja 7,69 prosenttia työntekijöistä on osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä on 71,43 prosenttia esimiehistä ja 84,62 prosenttia työntekijöistä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	0	0,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	1	5,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	3	15,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	16	80,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 44: Yritys tukee rahallisesti liikuntaharrastustani (N=20).

Kuvasta 45. näkyy väittämän " Liikkuisin enemmän jos työnantaja osallistuisi liikunnan tukemiseen" vastaukset. Kaikista vastaajista 40 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he liikkuisivat enemmän jos työnantaja tukisi liikuntaharrastusta. 25 prosenttia on osittain samaa mieltä. 30 prosenttia on osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä. Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia ja työntekijöistä 39 prosenttia on täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 33 prosenttia. Osittain eri mieltä esimiehistä 14 prosenttia on työntekijöistä 38 prosenttia. Täysin eri mieltä on esimiehistä 14 prosenttia.


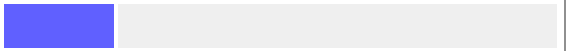

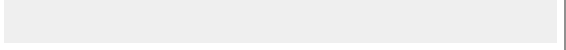
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	8	40,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%					
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 45: Liikkuisin enemmän jos työnantaja osallistuisi liikunnan tukemiseen (N=20).

Kuva 46. osoittaa väittämän " Haluaisin että käytössämme olisivat liikuntasetelit" vastaukset. Kaikista vastaajista 70 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 20 prosenttia on asiasta osittain samaa mieltä. 10 prosenttia on osittain eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 100 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia on täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä on 31 prosenttia työntekijöistä. Osittain eri mieltä on 15 prosenttia työntekijöistä.

Kaikista vastaajista 90 prosenttia haluaisi liikuntasetelit yrityksen käyttöön. Esimiesasemassa olevat kaipaavat työntekijöitä enemmän liikuntaseteleitä ja esimiehistä kaikki haluaisivat liikuntasetelit käyttöön.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	4	20,00%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 46: Haluaisin että käytössämme olisivat liikuntasetelit (N=20).

Kuvasta 47. näkyy väittämän "Olen tyytyväinen työterveyspalveluumme " vastaukset. 11 prosenttia vastaajista on täysin tyytyväisiä työterveyspalveluun. Vastaajista 61 prosenttia on osittain tyytyväisiä. Osittain tyytymättömiä on 11 prosenttia. 17 prosenttia vastaajista on täysin tyytymättömiä. Työntekijöistä 17 prosenttia on täysin tyytyväisiä. Osittain tyytyväisiä on esimiehistä 50 prosenttia ja työntekijöistä 67 prosenttia. Osittain tyytymättömiä on 17 prosenttia työntekijöistä. Esimiehistä puolet on täysin tyytymättömiä työterveyspalvelujen tasoon.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	2	11,11%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	11	61,11%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	2	11,11%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	3	16,67%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>					

Kuva 47: Olen tyytyväinen työterveyspalveluumme (N=20).

Kuva 48. osoittaa väittämän ” Työterveyspalvelut ovat riittävän laajat” vastaukset. Vastaajista 5 prosenttia on sitä mieltä, että työterveyspalvelut ovat riittävän laajat. 10 prosenttia on osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä on 40 prosenttia ja täysin eri mieltä 15 prosenttia. 30 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

Esimiehistä ei yksikään ja työntekijöistä 8 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Osittain samaa mieltä on työntekijöistä 15 prosenttia. Osittain eri mieltä on esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia. Täysin eri mieltä on esimiehistä 43 prosenttia. Kysymykseen ei osannut vastata 29 prosenttia esimiehistä ja 31 prosenttia työntekijöistä. Vain 15 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työterveyspalvelut ovat riittävän laajat. Enemmistö vastaajista, tässä tapauksessa 55 prosenttia on osittain tai täysin eri mieltä. 72 prosenttia esimiehistä on osittain tai täysin eri mieltä ja loput esimiehistä eivät osanneet vastata kysymykseen.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	1	5,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	2	10,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	8	40,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	3	15,00%	<div><div></div></div>				
5.	En osaa sanoa	6	30,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 48: Työterveyspalvelut ovat riittävän laajat (N=20).

## 6.5 Aineellinen palkitseminen

Seuraavilla 4 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyttä aineelliseen palkitsemiseen.

Kuva 49. osoittaa väittämän ” En vaihtaisi työpaikkaa jos palkkani pysyisi samana” vastaukset. Vastaajista 35 prosenttia on täysin samaa ja 50 prosenttia on osittain samaa mieltä väittämän kanssa. 10 prosenttia osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia ja työntekijöistä 31 prosenttia on täysin samaa mieltä. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia. Osittain eri mieltä on 15 prosenttia työntekijöistä. Täysin eri mieltä on työntekijöistä 8 prosenttia. 85 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ei vaihtaisi työpaikkaa jos palkka pysyisi samana. Työntekijöistä 23 prosenttia on osittain tai täysin eri mieltä. Työntekijät vaihtaisivat esimiehiä herkemmin työpaikkaa toiseen työpaikkaan jossa palkka ei nousisi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	7	35,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 49: En vaihtaisi työpaikkaa jos palkkani pysyisi samana (N=20).

Kuva 50. osoittaa väittämän ” En vaihtaisi työpaikkaa vaikka minulle tarjottaisiin parempi-palkkaista työtä” vastaukset. 15 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he eivät vaihtaisi työpaikkaa vaikka heille tarjottaisiin parempipalkkaista työtä. 35 prosenttia on osittain samaa mieltä, 45 prosenttia on osittain eri mieltä ja 5 prosenttia on täysin eri mieltä. Esimiesasemassa olevista 29 prosenttia ja työntekijöistä 8 prosenttia on täysin samaa mieltä. 43 prosenttia esimiehistä ja 31 prosenttia työntekijöistä on osittain samaa mieltä. 29 prosenttia esimiehistä ja 54 prosenttia työntekijöistä on osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä on 8 prosenttia työntekijöistä. Kaikista vastaajista 50 prosenttia on täysin samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että he eivät vaihtaisi työpaikkaa, vaikka heille tarjottaisiin parempipalkkaista työtä. Naiset vaihtaisivat miehiä ennemmin työpaikkaa parempipalkkaisemman työn perässä. Työntekijät myös vaihtaisivat esimiehiä mieluummin työpaikkaa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	7	35,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	9	45,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 50: En vaihtaisi työpaikkaa vaikka minulle tarjottaisiin parempipalkkaista työtä (N=20).

Kuvasta 51. näkyy väittämän ” Olen tyytyväinen palkkaani” vastaukset. Vastaaajista 15 prosenttia ovat täysin tyytyväisiä omaan palkkaansa. 40 prosenttia on osittain tyytyväisiä. 30 prosenttia osittain tyytymättömiä ja 15 prosenttia tyytymättömiä palkkaansa.

Työntekijöistä 23 prosenttia on täysin tyytyväinen palkkaansa. Esimiehistä yksikään ei ole täysin tyytyväinen palkkaansa. Esimiehistä 71 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia on osittain tyytyväinen. Osittain tyytymättömiä on 29 prosenttia esimiehistä ja 31 prosenttia työntekijöistä. Täysin tyytymättömiä palkkaansa on 23 prosenttia työntekijöistä.

55 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain tyytyväinen palkkaansa. Esimiehet ovat alaisia tyytyväisempiä palkkaansa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	8	40,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	6	30,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	3	15,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 51: Olen tyytyväinen palkkaani (N=20).

Kuva 52. osoittaa väittämän ” Minkä suuruinen lounassetelin arvon tulisi olla” vastaukset. Vastaajista 15 prosenttia on sitä mieltä, että tämänhetkinen käytössä olevan lounassetelin arvo (7,10) on sopiva eikä sitä tarvitse muuttaa. 85 prosenttia vastaajista haluaisi kuitenkin arvoltaan suuremman lounassetelin. Eniten kannatusta saa 8 euron arvoinen lounasseteli.





	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	6,40 (5,50)	0	0,00%					
2.	6,80 (5,50)	0	0,00%					
3.	7,10 (5,50)	3	15,00%					
4.	7,50 (5,63)	4	20,00%					
5.	7,70 (5,78)	3	15,00%					
6.	8,00 (6,00)	5	25,00%					
7.	8,20 (6,15)	2	10,00%					
8.	8,40 (6,30)	2	10,00%					
9.	8,70 (6,53)	0	0,00%					
10.	9,20 (6,90)	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 52: Minkä suuruinen lounassetelin arvon tulisi olla (suluissa verotusarvo) (N=20).

## 6.6 Aineeton palkitseminen

Seuraavilla 7 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n työntekijöiden tyytyväisyyttä aineettomaan palkitsemiseen.




Kuvasta 53. näkyy väittämän ” Työstä saatu onnistuminen on minulle palkkaa tärkeämpi” vastaukset. Vastaajista 5 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että työstä saatu onnistuminen on palkkaa tärkeämpi. 70 prosenttia on osittain samaa mieltä. 20 prosenttia osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä. Esimiesasemassa olevista 14 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että työstä saatu onnistuminen on palkkaa tärkeämpi. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia. Osittain eri mieltä esimiehistä on 29 prosenttia ja työntekijöistä 15 prosenttia. Täysin eri mieltä on 8 prosenttia työntekijöistä. Kaikista vastaajista 75 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työstä saatu onnistuminen on palkkaa tärkeämpi.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	1	5,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	14	70,00%					
3.	Osittain eri mieltä	4	20,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 53: Työstä saatu onnistuminen on minulle palkkaa tärkeämpi (N=20).

Kuva 54. osoittaa väittämän " Haluan edetä urallani" vastaukset. 70 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat edetä urallaan. 25 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia osittain eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 57 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he haluavat edetä urallaan. Esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia on osittain samaa mieltä. Esimiehistä 14 prosenttia on osittain eri mieltä. Kaikista vastaajista 95 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he haluavat edetä urallaan. Työntekijöitä kiinnostaa uralla eteneminen enemmän kuin esimiehiä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 54: Haluan edetä urallani (N=20).

Kuvasta 55. näkyy väittämän "Työpaikallani on etenemismahdollisuuksia" vastaukset. Vastaajista 30 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on etenemismahdollisuuksia. 55 prosenttia on osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä on 10 prosenttia ja täysin eri mieltä 5 prosenttia vastaajista.

Esimiesasemassa olevista 29 prosenttia ja työntekijöistä 31 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla on etenemismahdollisuuksia. Esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia on osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 15 prosenttia on osittain eri mieltä.



Täysin eri mieltä on 14 prosenttia esimiehistä. 85 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työpaikalla on etenemismahdollisuuksia.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	6	30,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	11	55,00%					
3.	Osittain eri mieltä	2	10,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 55: Työpaikallani on etenemismahdollisuuksia (N=20).

Kuva 56. osoittaa väittämän " Koulutukset ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta" vastaukset. 65 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että koulutukset ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta. 30 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia osittain eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että koulutukset ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta. 57 prosenttia esimiehistä ja 15 prosenttia työntekijöistä on osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä on 8 prosenttia työntekijöistä. Naiset siis arvostavat koulutuksen merkitystä työssä kehittymisen kannalta miehiä enemmän ja työntekijät esimiesasemassa olevia enemmän. 95 prosenttia vastaajista kuitenkin kokee koulutukset tärkeiksi työssä kehittymisen kannalta.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	13	65,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	30,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 56: Koulutukset ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta (N=20).

Kuvasta 57. näkyy väittämän " Työpaikallani järjestetään säännöllisesti koulutuksia" vastaukset. Vastaajista 10 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että työpaikalla järjestetään säännöllisesti koulutuksia. 25 prosenttia on osittain samaa mieltä. 55 prosenttia osittain eri mieltä ja 10 prosenttia täysin eri mieltä. Työntekijöistä 15 prosenttia on täysin samaa mieltä. Esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia on osittain samaa mieltä. Esimiehistä 71

prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia on osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä on 15 prosenttia työntekijöistä. Suurin osa vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä siitä, että koulutuksia järjestetään säännöllisesti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	2	10,00%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	11	55,00%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	2	10,00%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 57: Työpaikallani järjestetään säännöllisesti koulutuksia (N=20).

Kuva 58. osoittaa väittämän " Olen ollut tyytyväinen koulutuksen tasoon" vastaukset. Vastaajista 16 prosenttia on ollut täysin tyytyväinen työpaikalla järjestettävän koulutuksen tasoon. Vastaajista 42 prosenttia on ollut osittain tyytyväinen koulutuksen tasoon. 32 prosenttia on osittain tyytymättömiä. 11 prosenttia ei ole ollut lainkaan tyytyväinen koulutuksen tasoon. Työntekijöistä 23 prosenttia on ollut täysin tyytyväinen työpaikalla järjestettävän koulutuksen tasoon. 33 prosenttia esimiehistä ja 46 prosenttia työntekijöistä on ollut osittain tyytyväinen. 50 prosenttia esimiehistä ja 23 prosenttia työntekijöistä on osittain tyytymättömiä koulutuksen tasoon. 17 prosenttia esimiehistä ja 8 prosenttia työntekijöistä on täysin tyytymättömiä. Enemmistö vastaajista on ollut tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä koulutuksen tasoon työpaikalla. Työntekijät ovat kuitenkin selvästi esimiehiä tyytyväisempiä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,79%	<div><div></div></div>				
2.	Osittain samaa mieltä	8	42,11%	<div><div></div></div>				
3.	Osittain eri mieltä	6	31,58%	<div><div></div></div>				
4.	Täysin eri mieltä	2	10,53%	<div><div></div></div>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kuva 58: Olen ollut tyytyväinen koulutuksen tasoon (N=20).

Kuvasta 59. näkyy väittämän " Koulutukset ovat antaneet minulle lisämotivaatiota" vastaukset. Vastaajista 30 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että koulutukset ovat antaneet lisämotivaatiota työntekoon. 50 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä. 15 prosenttia osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 14 prosenttia ja työntekijöistä 38 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että firman koulutukset ovat antaneet lisämotivaatiota työn tekoon. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 43 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia. Osittain eri mieltä puolestaan esimiehistä on 43 prosenttia. Täysin eri mieltä on työntekijöistä 8 prosenttia. Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että koulutukset ovat antaneet lisämotivaatiota työnteekoon. Koulutukset antavat myös enemmän lisämotivaatiota työntekijöiden kuin esimiesasemassa olevien työmotivaatioon.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	6	30,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	10	50,00%					
3.	Osittain eri mieltä	3	15,00%					
4.	Täysin eri mieltä	1	5,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

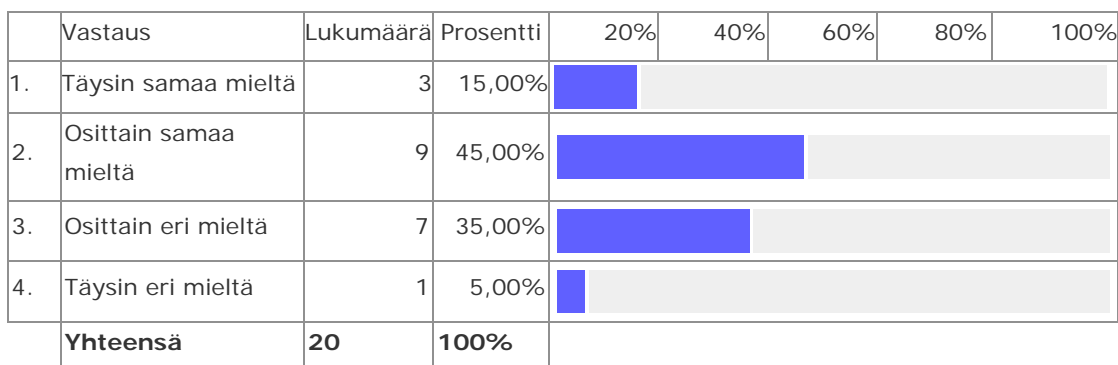
Kuva 59: Koulutukset ovat antaneet minulle lisämotivaatiota (N=20).

## 6.7 Palaute

Seuraavilla 12 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n palautteen annon nykytilaa sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä siihen.

Kuva 60. osoittaa väittämän ” Saan säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieheltäni ” vastaukset. Vastaajista 15 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he saavat säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieheltään. 45 prosenttia on osittain samaa mieltä, 35 prosenttia osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin eri mieltä.

Esimiehistä 14 prosenttia ja työntekijöistä 15 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he saavat säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieheltään. Esimiehistä 43 prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia on osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä on esimiehistä 43 prosenttia ja työntekijöistä 31 prosenttia. Täysin eri mieltä on työntekijöistä 8 prosenttia. Esimiehet kokevat saavansa enemmän säännöllistä palautetta omilta esimiehiltään kuin työntekijät.

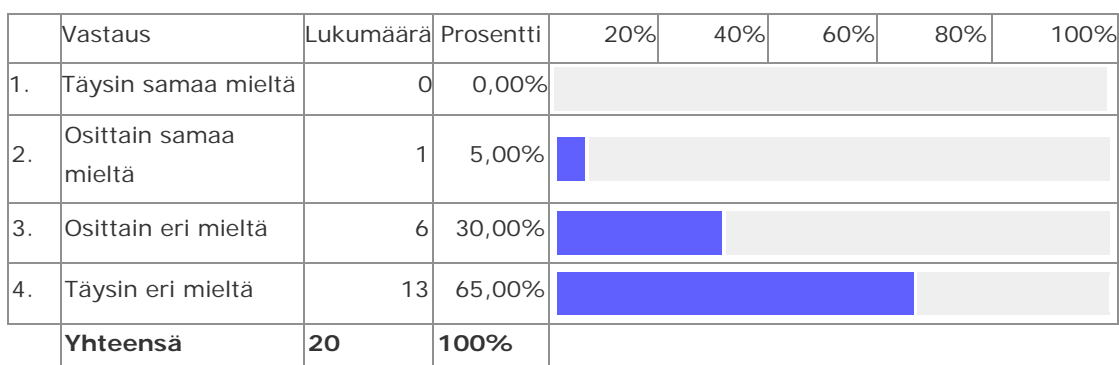


Kuva 60: Saan säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieholtäni (N=20).

Kuvasta 61. näkyy väittämän "Saun usein esimieholtäni negatiivista palautetta työstäni" vastaukset. Kukaan vastaajista ei koe saavansa usein negatiivista palautetta työstään esimieholtään. 5 prosenttia vastaajista on väittämän kanssa osittain samaa mieltä. 30 prosenttia kyselyyn vastanneista on osittain eri mieltä ja 65 prosenttia on täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Esimiehistä ei yksikään ja työntekijöistä 8 prosenttia on osittain samaa mieltä siitä, että saa usein esimieholtään negatiivista palautetta työstään. Esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 15 prosenttia on osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä on esimiehistä 43 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia.

Esimiehet siis kokevat saavansa enemmän negatiivista palautetta työstään kuin työntekijät. 77 prosenttia työntekijöistä on täysin eri mieltä siitä, että saa usein negatiivista palautetta työstään.



Kuva 61: Saan usein esimieholtäni negatiivista palautetta työstäni (N=20).

Kuva 62. osoittaa väittämän "Saun usein kollegoiltani negatiivista palautetta työstäni" vastaukset. 25 prosenttia vastaajista on osittain eri mieltä ja 75 prosenttia vastaajista täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yksikään vastaajista ei koe saavansa usein negatiivista palautetta

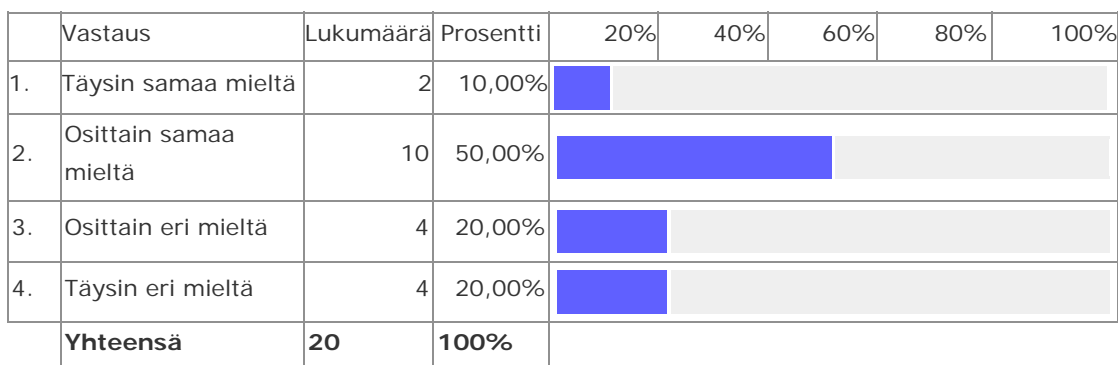
työstään kollegoiltaan. 43 prosenttia esimiehistä ja 15 prosenttia työntekijöistä on osittain eri mieltä siitä, että saa kollegoiltaan usein negatiivista palautetta. Täysin eri mieltä on 57 prosenttia esimiehistä ja 85 prosenttia työntekijöistä. Työntekijät eivät siis koe saavansa juuri lainkaan negatiivista palautetta kollegoiltaan. Esimiehistä 43 prosenttia kokee saavansa joskus negatiivista palautetta kollegoiltaan.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	0	0,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	0	0,00%					
3.	Osittain eri mieltä	5	25,00%					
4.	Täysin eri mieltä	15	75,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 62: Saan usein kollegoiltani negatiivista palautetta työstäni (N=20).

Kuvasta 63. näkyy väittämän ”Negatiivinen palaute saa minut yrittämään entistä enemmän” vastaukset. Vastaajista 10 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että negatiivinen palaute saa heidät yrittämään entistä enemmän. 50 prosenttia on osittain samaa mieltä, 20 prosenttia osittain eri mieltä ja 20 prosenttia täysin eri mieltä.

Esimiehistä kukaan ei ole täysin sitä mieltä, että negatiivinen palaute saa heidät yrittämään entistä enemmän. Työntekijöistä puolestaan 15 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että negatiivinen palaute saa heidät yrittämään entistä enemmän. Esimiehistä 71 prosenttia ja työntekijöistä 38 prosenttia on osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiehistä 14 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia on osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä esimiehistä on 14 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia. Kokonaisuudessaan negatiivinen palaute saa suurimman osan vastaajista yrittämään entistä enemmän. Selkeästi enemmän se kuitenkin vaikutti esimiehiin kuin työntekijöihin.

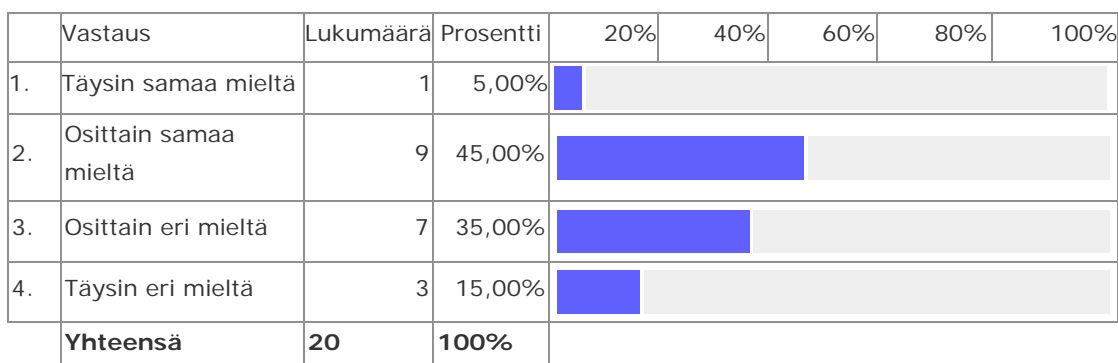


Kuva 63: Negatiivinen palaute saa minut yrittämään entistä enemmän (N=20).

Kuva 64. osoittaa väittämän " Negatiivinen palaute saa minut tuntemaan itseni epäonnistuneeksi" vastaukset. 5 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 45 prosenttia vastaajista on osittain sama mieltä, 35 prosenttia osittain eri mieltä ja 15 prosenttia täysin eri mieltä.


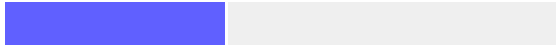

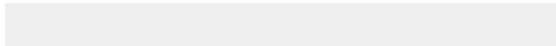
Esimiesasemassa olevista täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 8 prosenttia. Osittain samaa mieltä esimiehistä on 29 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia. Osittain eri mieltä on esimiehistä 71 prosenttia ja työntekijöistä 15 prosenttia. Täysin eri mieltä oli työntekijöistä 23 prosenttia.

Työntekijät siis kokevat itsensä epäonnistuneiksi saamastaan negatiivisesta palautteesta esimiehiä enemmän.



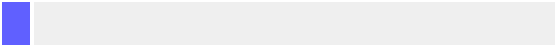

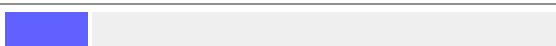
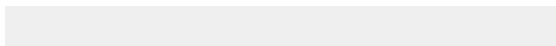
Kuva 64: Negatiivinen palaute saa minut tuntemaan itseni epäonnistuneeksi (N=20).

Kuvasta 65. näkyy väittämän " Saan usein esimieheltäni positiivista palautetta työstäni" vastaukset. 15 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 40 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä ja 45 prosenttia osittain eri mieltä. Esimiehistä 14 prosenttia ja työntekijöistä 15 prosenttia on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia on osittain samaa mieltä. Esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 38 prosenttia on osittain eri mieltä. Miehet kokevat saavansa naisia enemmän positiivista palautetta ja työntekijät esimiesasemassa olevia enemmän.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	3	15,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	8	40,00%					
3.	Osittain eri mieltä	9	45,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 65: Saan usein esimiehläni positiivista palautetta työstäni (N=20).

Kuvasta 66. näkyy väittämän " Saan usein kollegoiltani positiivista palautetta työstäni " vastaukset. 5 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 80 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 15 prosenttia osittain eri mieltä. Esimiehistä täysin samaa mieltä on 14 prosenttia. Osittain samaa mieltä esimiehistä on 57 prosenttia ja työntekijöistä 92 prosenttia. Osittain eri mieltä on esimiehistä 29 prosenttia ja työntekijöistä 8 prosenttia. Työntekijät siis kokevat saavansa enemmän positiivista palautetta työstään kollegoiltaan mitä esimiehet.

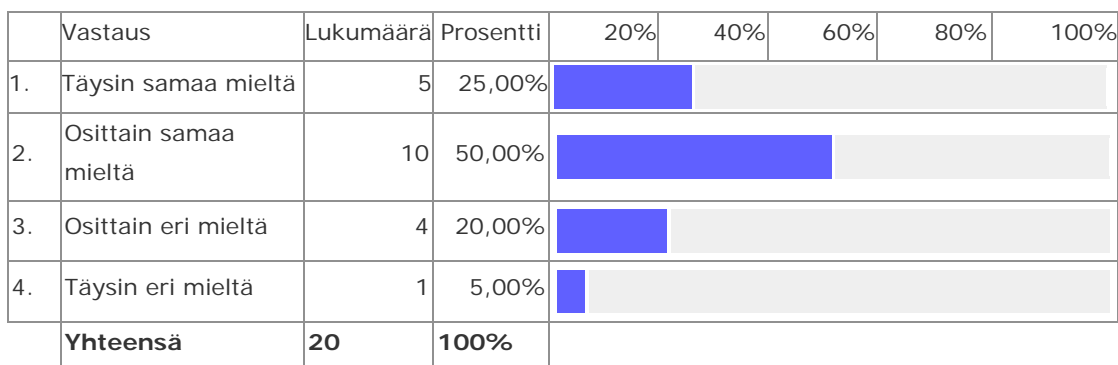
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	1	5,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	16	80,00%					
3.	Osittain eri mieltä	3	15,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 66: Saan usein kollegoiltani positiivista palautetta työstäni (N=20).

Kuva 67. osoittaa väittämän " Haluaisin saada enemmän palautetta esimiehläni" vastaukset. Vastaajista 25 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 50 prosenttia osittain samaa mieltä, 20 prosenttia osittain eri mieltä ja 5 prosenttia täysin mieltä.

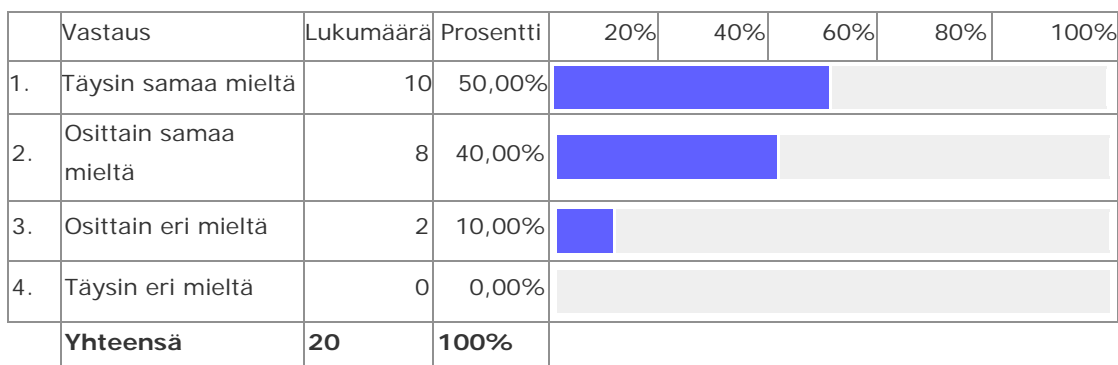
Esimiehistä 14 prosenttia on täysin samaa mieltä, että palautetta pitäisi saada enemmän ja työntekijöistä 31 prosenttia. Osittain samaa mieltä esimiehistä on 43 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia. Osittain eri mieltä esimiehistä on 29 prosenttia ja myös työntekijöistä 29 prosenttia. Täysin eri mieltä esimiehistä on 14 prosenttia.

Työntekijät siis kaipaavat huomattavasti enemmän palautetta kuin esimiesasemassa olevat ja naiset enemmän kuin miehet.



Kuva 67: Haluaisin saada enemmän palautetta esimieheltäni (N=20).



Kuvasta 68. näkyy väittämän " Voin myös itse antaa palautetta esimiehelleni" vastaukset. Vastaajista 50 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät antamaan palautetta esimiehelleen. 40 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 10 prosenttia osittain eri mieltä. Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja työntekijöistä 54 prosenttia. Osittain samaa mieltä on esimiehistä 43 prosenttia ja työntekijöistä 38 prosenttia. Osittain eri mieltä esimiehistä puolestaan on 14 prosenttia ja työntekijöistä 8 prosenttia. Työntekijät pystyivät selvästi enemmän palautteen antoon omalle esimiehelleen kuin esimiesasemassa olevat.



Kuva 68: Voin myös itse antaa palautetta esimiehelleni (N=20).


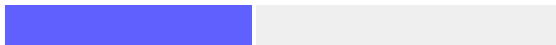
Kuva 69. osoittaa väittämän " Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa" vastaukset. 30 prosenttia vastaajista käy säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa ja 70 prosenttia vastaajista puolestaan ei. Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia käy säännöllisesti kehityskeskusteluissa ja esimiehistä puolestaan 57 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia ei käy.



	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	6	30,00%					
2.	En	14	70,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 69: Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa (N=20).

Kuvasta 70. näkyy väittämän ” Olen ollut kehityskeskustelussa viimeisen 6kk aikana” vastaukset. 55 prosenttia vastaajista on ollut kehityskeskusteluissa viimeisen 6kk:n aikana ja 45 prosenttia puolestaan ei ole ollut. Esimiesasemassa olevista 71 prosenttia ja työntekijöistä 46 prosenttia ovat olleet kehityskeskusteluissa viimeisen 6kk:n aikana. Esimiehistä puolestaan 29 prosenttia ja työntekijöistä 54 prosenttia eivät olleet. Selkeästi siis esimiesasemassa olevat olivat käyneet kehityskeskusteluissa työntekijöitä enemmän.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	11	55,00%					
2.	En	9	45,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 70: Olen ollut kehityskeskustelussa viimeisen 6kk aikana (N=20).

Kuvasta 71. näkyy väittämän ”Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä minulle” vastaukset. Vastaajista 22 prosenttia on täysin samaa mieltä, että kehityskeskusteluista on ollut hyötyä. 44 prosenttia on osittain samaa mieltä, 17 prosenttia osittain eri mieltä ja 17 prosenttia täysin eri mieltä.

Esimiehistä puolestaan 14 prosenttia ja työntekijöistä 27 prosenttia on täysin samaa mieltä, että kehityskeskusteluista on ollut hyötyä. Esimiehistä 57 prosenttia on osittain samaa mieltä ja työntekijöistä 36 prosenttia. Osittain eri mieltä esimiehistä on 29 prosenttia ja työntekijöistä 9 prosenttia. Täysin eri mieltä on työntekijöistä 27 prosenttia. Esimiesasemassa oleville on ollut selvästi enemmän hyötyä kehityskeskusteluissa kuin työntekijöille.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	4	22,22%					
2.	Osittain samaa mieltä	8	44,44%					
3.	Osittain eri mieltä	3	16,67%					
4.	Täysin eri mieltä	3	16,67%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>					

Kuva 71: Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä minulle (N=20).

## 6.8 Esimiestyöskentely

Seuraavilla 5 väittämällä pyrittiin kartoittamaan Celectus Oy:n esimiestyöskentelyn tila.

Kuva 72. osoittaa väittämän ”Esimieheni kannustaa minua työssäni” vastaukset. 35 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä, että esimies kannustaa heitä työnteossa. 60 prosenttia on osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia osittain eri mieltä.

Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia on täysin samaa mieltä ja työntekijöistä 31 prosenttia täysin samaa mieltä. Esimiehistä 57 prosenttia ja työntekijöistä 62 prosenttia on asiasta osittain samaa mieltä. Työntekijöistä 8 prosenttia on osittain eri mieltä. Kokonaisuudessaan esimiesasemassa olevat kokevat saavansa enemmän kannustusta esimiehiltään kuin työntekijät.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	7	35,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	12	60,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 72: Esimieheni kannustaa minua työssäni (N=20).

Kuva 73. osoittaa väittämän ”Saen esimieheltäni apua aina tarvittaessa” vastaukset. 70 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä, että he saavat esimieheltään apua aina tarvittaessa. 25 prosenttia on asiasta osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia osittain eri mieltä.

Esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden vastaukset poikkesivat huomattavasti toisistaan.

Esimiehistä 57 prosenttia on täysin samaa mieltä, että apua saa omalta esimieheltään aina tarvittaessa, kun taas työntekijöistä 77 prosenttia on asiasta täysin samaa mieltä. Esimiehistä 29 prosenttia on osittain samaa mieltä ja työntekijöistä 23 prosenttia. Esimiehistä myös 14

prosenttia on osittain eri mieltä, että apua löytyi esimieheltä aina sitä tarvitessaan. Se minkä vuoksi ero esimiesten ja työntekijöiden välillä on niinkin suuri kuin 20 prosenttia johtuu varmasti osittain siitä, että monet esimiesasemassa olevat työskentelevät toisella paikkakunnalla jolla pääkonttori sijaitsee ja näin ollen eivät ole omien esimiestensä eli ylimmän johdon kanssa saman katon alla. Tästä johtuen apu ei siis ole niin helposti saatavilla kun esim. pääkonttorilla jossa esimiehet ja työntekijät työskentelevät samassa avokonttorissa.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	5	25,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 73: Saan esimieheltäni apua aina tarvittaessa (N=20).


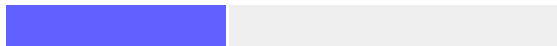
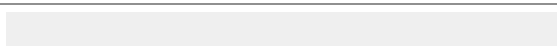
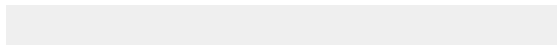
Kuvasta 74. näkyy väittämän "Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti" vastaukset. 65 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä, että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. 30 prosenttia on asiasta osittain samaa mieltä ja 5 prosenttia puolestaan osittain eri mieltä. Esimiesasemassa olevista 71 prosenttia on täysin samaa mieltä, että esimies kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Työntekijöistä taas 62 prosenttia on asiasta täysin samaa mieltä. Esimiesasemassa itse olevat siis ovat enemmän vakuuttuneita siitä, että heidän esimiehensä kohtelevat heitä tasapuolisesti kuin mitä työntekijät kokivat esimiestensä tasapuolisen kohtelun.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	13	65,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	30,00%					
3.	Osittain eri mieltä	1	5,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 74: Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti (N=20).


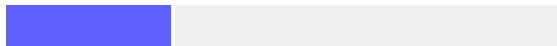
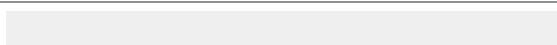
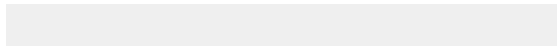
Kuva 75. osoittaa väittämän "Esimieheni arvostaa minua" vastaukset. Vastaajista 60 prosenttia on täysin samaa mieltä, että esimies arvostaa häntä. 40 prosenttia vastaajista on asiasta

osittain samaa mieltä. Kokonaisuudessaan Celectus Oy:ssä työskentelevät kokevat esimiestensä arvostavan heitä joka varmasti myös lisää työmotivaatiota.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	12	60,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	8	40,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 75: Esimieheni arvostaa minua (N=20).

Kuva 76. osoittaa väittämän "Voin keskustella avoimesti esimieheni kanssa" vastaukset. Vastaajista 70 prosenttia on täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät keskustelemaan avoimesti esimiehensä kanssa. 30 prosenttia vastaajista on osittain sitä mieltä, että avoin keskustelu esimiehen kanssa onnistuu. Kokonaisuudessaan siis voidaan todeta Celectuksella olevan avoimet välit esimiesten ja työntekijöiden välillä.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Täysin samaa mieltä	14	70,00%					
2.	Osittain samaa mieltä	6	30,00%					
3.	Osittain eri mieltä	0	0,00%					
4.	Täysin eri mieltä	0	0,00%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>					

Kuva 76: Voin keskustella avoimesti esimieheni kanssa (N=20).

## 6.9 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli vain 2 kappaletta ja niiden vastausprosentti oli 45. Oli siis hyvä, että emme laittaneet enempää avoimia kysymyksiä, sillä niihin jätti vastaamatta yli puolet. Toisen avoin kysymyksemme oli ”miten nykyistä palkkausjärjestelmää tulisi kehittää”. Vastaajat halusivat provisioista ylärajan leikkurit pois ja moni kaipasi myös korotusta peruspalkkaan. Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyimme ”mitä hyötyä kehityskeskusteluista on ollut”. Vastaajista 55 prosenttia on ollut kehityskeskustelussa viimeisen 6kk aikana ja heistä moni kertoi kehityskeskusteluiden auttaneen ajan tasalla pysymiseen. ”Tiedetään paremmin missä mennään”. Lisäksi kehityskeskusteluiden todettiin auttavan oman roolin ja työkuvan selkeytymistä ja omaa kehitystä työpaikalla. Kaikki avointen kysymysten vastaukset löytyvät liitteestä 2.

## 7 YHTEENVETO TULOKSISTA

Tässä luvussa käsittelemme yhteenvetoa saatujen tutkimustulosten perusteella. Yhteenvedot on luokiteltu aihealueittain tutkimuksen pääaiheiden mukaan: sisäinen motivaatio ja työmotivaatio, työympäristö ja työilmapiiri, vaikutus mahdollisuudet ja turvallisuuden tunne, ulkoinen motivaatio ja motivaatioon liittyvät tekijät, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, palaute ja esimiestyöskentely.

### 7.1 Sisäinen motivaatio ja työmotivaatio

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Celectus Oy:n henkilöstö on motivoitunut työskentelemään. Motivoituneisuuteen viittaa positiiviset vastaukset lähes kaikkiin tutkimuksissa esitettyihin kysymyksiin. Kaikki vastanneista tulevat töihin mielellään sekä kokevat työnsä mielekkääksi ja haasteelliseksi. Vastaajat ovat omasta mielestään kehittyneet nykyisessä työssään, kokevat onnistumista työssään ja lähes kaikki ovat sitä mieltä, että heille on annettu tarpeeksi vastuuta työssään. Eroavaisuutta työntekijöiden ja esimiesten välillä löytyi ”Hoidan työni hyvin” väittämässä. Työntekijöistä suurin osa kokee hoitavansa työnsä hyvin kun taas suurin osa esimiehistä kokee vain osittain hoitavansa työnsä hyvin. Johtopäätöksiä tehtäessä on kuitenkin hyvä muistaa, että esimiehillä voidaan olettaa olevan työntekijöitä enemmän työtehtäviä ja vastuuta työssään. Vastauksista voidaan myös todeta, että esimiehistä lähes puolet kokee etteivät ehdi hoitaa työtään ajallaan ja lähes kaikki esimiehistä joutuvat tekemään ylitöitä. Myös työntekijöistä pieni osa kokee, ettei saa työtään hoidettua ajallaan ja työntekijöistäkin yli puolet joutuvat tekemään ylitöitä saadakseen työnsä hoidettua.

## 7.2 Työympäristö ja työilmapiiri

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Celectus Oy:n henkilöstö kokee työnsä motivoivaksi ja kaikki tulevat hyvin toimeen työkavereidensa kanssa. Pääosin kaikki pitävät työskentelyolosuhteita hyvinä. Kaikki esimiehistä kokevat, että työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat Celectus Oy:ssä ja työntekijöistäkin lähes kaikki ovat samaa mieltä. Työntekijöistä kaikki kokevat, että työpaikalla on avoin ilmapiiri, kun taas esimiehistä samaa mieltä on 70 prosenttia. Kaiken kaikkiaan työympäristö ja työilmapiiri koetaan Celectus Oy:ssä varsin hyväksi.

## 7.3 Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne

Tutkimustulokset osoittavat, että enemmistö Celectus Oy:n henkilökunnasta kokee työpaikansa olevan turvattu ja uskoo työskentelevänsä samassa yrityksessä kahden vuoden päästä. Työntekijöitä ja esimiehiä vertailtaessa, työntekijät tuntevat esimiehiä enemmän työpaikkansa olevan turvattu, mutta kuitenkin esimiehet uskovat työntekijöitä enemmän työskentelevänsä samassa yrityksessä kahden vuoden päästä.

”Muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikallamme ennen päätösten tekoa” väittämän tulokset osoittivat, että puolet Celectus Oy:n henkilökunnasta on eri mieltä väittämän kanssa. Esimiehiä ja työntekijöitä vertailtaessa, suurin osa esimiehistä kokee, että muutoksista ei keskustella yhdessä ennen päätösten tekoa.

## 7.4 Ulkoinen motivaatio ja motivaatioon liittyvät tekijät

Celectus Oy:ssä ei tutkimuksen mukaan tueta henkilökunnan liikuntaharrastusta. Kaikista vastaajista 65 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he liikkuisivat enemmän, jos työnantaja tukisi liikuntaharrastusta. Kuitenkin kaikista vastaajista 90 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he halusivat liikuntasetelit yrityksen käyttöön. Esimiesasemassa olevat kaipaavat työntekijöitä enemmän liikuntaseteleitä. Esimiehistä 100 prosenttia haluaa liikuntasetelit käyttöön. Työterveyspalveluun ei olla tutkimuksen mukaan täysin tyytyväisiä Celectus Oy:ssä. Vain 11 prosenttia vastaajista on täysin tyytyväisiä työterveyspalveluun. Vastaajista 61 prosenttia on osittain tyytyväisiä. 15 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että työterveyspalvelut ovat riittävän laajat. Osittain tai täysin eri mieltä on 55 prosenttia vastaajista. Vastaajista 30 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

## 7.5 Aineellinen palkitseminen

Tulokset osoittavat, että Celectus Oy:n henkilökunta pitää työstä saatua onnistumista yhtenä motivaatiotekijänä. Lähes kaikki vastanneista kokevat, että palkka ja palkkaan tulevat lisät vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa, mutta työstä saatu onnistuminen koetaan palkkaa tärkeämmäksi.

Puolet vastanneista on sitä mieltä, että oma ansiotaso ei tyydytä ja yli puolet Celectus Oy:n henkilökunnasta ei ole tyytyväinen omaan palkkakehitykseensä. Suurin osa henkilökunnasta kokee tuntevansa Celectus Oy:n palkkausjärjestelmän ja nykyistä palkkausjärjestelmää pidettäänkin hyvänä. Lähes kolmas osa työntekijöistä ei osaa sanoa ymmärtävätkö he palkankorotuksen perusteita. Tämä on todella huolestuttavaa, sillä mikäli työntekijät eivät ymmärrä mistä palkankorotus muodostuu, se voi vaikuttaa negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa.

Palkkioita pidetään oikeudenmukaisina, mutta kuitenkin suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että ei ole saanut työstään yksittäistä palkkiota joka motivoisi. Tulokset osoittavat, että yritys ei muista työntekijöitään merkkipäivänä, mutta suurin osa henkilökunnasta ei kuitenkaan haluaisi, heitä muistettavan merkkipäivinä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että enemmistö Celectus Oy:n henkilökunnasta, ei vaihtaisi työpaikkaa, jos ansiotasoon ei tulisi muutosta. 85 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, ettei vaihtaisi työpaikkaa, jos palkka pysyisi samana. Työntekijöistä 23 prosenttia on osittain tai täysin eri mieltä. Työntekijät vaihtaisivat esimiehiä herkemmin työpaikkaa, jossa palkka ei nousisi.

Kaikista vastaajista 50 prosenttia on täysin samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että he eivät vaihtaisi työpaikkaa, vaikka heille tarjottaisiin parempipalkkaista työtä. Työntekijät vaihtaisivat esimiehiä mieluummin työpaikkaa paremman ansiotason perässä. 55 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain tyytyväinen palkkaansa. Esimiehet ovat alaisia tyytyväisempiä palkkaansa.

Vastaajista 15 prosenttia on sitä mieltä, että tämänhetkinen käytössä olevan lounassetelin arvo (7,10) on sopiva eikä sitä tarvitse muuttaa. 85 prosenttia vastaajista haluaisi kuitenkin arvoltaan suuremman lounassetelin. Eniten kannatusta saa 8 euron arvoinen lounasseteli.

## 7.6 Aineeton palkitseminen

Tutkimuksen perusteella myös aineeton palkitseminen on arvossaan Celectus Oy:ssä. Kaikista vastaajista 75 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työstä saatu onnistuminen on palkkaa tärkeämpi. Uralla myös halutaan edetä ja kaikista vastaajista 95 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he haluavat edetä urallaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöitä kiinnostaa uralla eteneminen esimiehiä enemmän. Suurin osa vastaajista uskoo, että yrityksessä on etenemismahdollisuuksia. 85 prosenttia kaikista vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työpaikalla on etenemismahdollisuuksia.

95 prosenttia vastaajista kokee koulutukset tärkeiksi työssä kehittymisen kannalta. Suurin osa vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä siitä, että koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Enemmistö vastaajista on ollut tyytyväinen tai jokseenkin tyytyväinen koulutuksen tasoon työpaikalla. Työntekijät ovat kuitenkin selvästi esimiehiä tyytyväisempiä. Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että koulutukset ovat antaneet lisämotivaatiota työntekoon. Koulutukset antavat myös enemmän lisämotivaatiota työntekijöiden kuin esimiesasemassa olevien työmotivaatioon.

## 7.7 Palaute

Tutkimusten tulosten perusteella olisi palautteen annossa Celectus Oy:ssä kehittämisen varaa. 60 prosenttia vastaajista kokee saavansa säännöllistä palautetta esimiehiltään. Esimiesasemassa olevat puolestaan kokevat saavansa enemmän säännöllistä palautetta omilta esimiehiltään kuin työntekijät.

Celectus Oy:ssä negatiivista palautetta ei tutkimustulosten mukaan juurikaan anneta. 95 prosenttia vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä siitä, että saa negatiivista palautetta esimieheltään. Esimiesasemassa olevat kokevat saavansa enemmän negatiivista palautetta työstään kuin työntekijät. 77 prosenttia työntekijöistä on täysin eri mieltä siitä, että saa usein negatiivista palautetta työstään. Myöskään kollegat eivät usein anna toisilleen negatiivista palautetta. Työntekijät eivät koe saavansa juuri laisinkaan negatiivista palautetta toisiltaan. Esimiehistä 43 prosenttia kokee saavansa joskus negatiivista palautetta kollegoiltaan. Tutkimustulosten perusteella esimiesasemassa olevat antavat herkemmin palautetta niin alaisilleen kuin kollegoilleen.



Negatiivinen palaute saa työntekijät tuntemaan esimiehiä enemmän epäonnistumisen tunnetta. 5 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä ja 45 prosenttia osittain samaa mieltä, että negatiivinen palaute saa hänet tuntemaan itsensä epäonnistuneeksi. Tutkimuksen mukaan esimiehet antavat jonkin verran positiivista palautetta työntekijöilleen.

15 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he saavat esimiehiltään usein positiivista palautetta työstään. 40 prosenttia vastaajista on osittain samaa mieltä. Työntekijät kokevat saavansa esimiehiä enemmän positiivista palautetta. Palautetta kaivattaisiin kuitenkin enemmän sillä, 75 prosenttia vastaajista haluaa saada enemmän palautetta esimieheltään. Työntekijät kaipaavat huomattavasti enemmän palautetta kuin esimiesasemassa olevat ja naiset enemmän kuin miehet.

Kollegat antavat kuitenkin reilusti positiivista palautetta toisilleen ja 85 prosenttia on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että saa usein positiivista palautetta työkavereiltaan.

90 prosenttia vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he pystyvät antamaan palautetta esimiehelleen. Työntekijät pystyivät selvästi enemmän palautteen antoon omalle esimiehelleen kuin esimiesasemassa olevat. Kehityskeskusteluista ei tutkimustulosten mukaan järjestetä Celectus Oy:ssä kovinkaan usein. 70 prosenttia vastaajista ei käy usein kehityskeskusteluissa esimiehensä kanssa. Esimiesasemassa olevista 43 prosenttia ja työntekijöistä 23 prosenttia käy säännöllisesti kehityskeskusteluissa ja esimiehistä puolestaan 57 prosenttia ja työntekijöistä 77 prosenttia ei käy. Vastaajista 55 prosenttia on ollut kehityskeskustelussa viimeisen 6 kk:n aikana. 66 prosenttia kaikista vastaajista on sitä mieltä, että kehityskeskusteluista on ollut hyötyä heille. Vastaajista muutama kertoi kehityskeskusteluiden auttaneen ajan tasalla pysymiseen. ”Tiedetään paremmin missä mennään”. Lisäksi kehityskeskusteluiden todettiin auttavan oman roolin ja työkuva selkeytymistä ja omaa kehitystä työpaikalla.

## 7.8 Esimiestyöskentely

Tutkimuksen perusteella esimiestyöskentelyyn ollaan kokonaisuudessaan tyytyväisiä Celectus Oy:ssä. 95 prosenttia vastaajista kertoo esimiehensä kannustavan häntä työnteossa. Esimiesasemassa olevat kokevat saavansa enemmän kannustusta esimiehiltään kuin työntekijät. 95 prosenttia vastaajista kokee saavansa myös apua esimieheltään aina sitä tarvitessaan. Esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden vastaukset poikkeavat kuitenkin jonkin verran toisistaan. Esimiehistä 57 prosenttia on täysin samaa mieltä, että apua saa omalta esimieheltään aina tarvittaessa, kun taas työntekijöistä 77 prosenttia on asiasta täysin samaa mieltä. Esimiehistä 29 prosenttia on osittain samaa mieltä ja työntekijöistä 23 prosenttia. Esimiehistä myös 14 prosenttia on osittain eri mieltä, että apua löytyi esimieheltä aina sitä tarvitessaan. Se minkä vuoksi ero esimiesten ja työntekijöiden välillä on niin suuri, johtuu varmasti osittain siitä, että monet esimiesasemassa olevat työskentelevät toisella paikkakunnalla, jolla pää-

konttori sijaitsee ja näin ollen eivät ole omien esimiestensä eli ylimmän johdon kanssa saman katon alla. Tästä johtuen apu ei siis ole niin helposti saatavilla kun esim. pääkonttorilla, jossa esimiehet ja työntekijät työskentelevät samassa avokonttorissa.

Esimiehet myös kohtelevat alaisiaan tasapuolisesti Celectus Oy:ssä. 95 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että esimies kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että esimies arvostaa heitä. 60 prosenttia vastaajista on täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia osittain samaa mieltä. Kokonaisuudessaan Celectus Oy:ssä työskentelevät kokevat esimiestensä arvostavan heitä, mikä varmasti myös lisää työmotivaatiota.

Vastaajista kaikki ovat sitä mieltä, että he voivat keskustella avoimesti esimiehensä kanssa. Vastaajista 70 prosenttia on täysin samaa mieltä ja 30 prosenttia vastaajista osittain sitä mieltä, että avoin keskustelu esimiehen kanssa onnistuu. Kokonaisuudessaan siis voidaan todeta Celectus Oy:ssä olevan avoimet välit esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Tutkimuksen tuloksen perusteella Celectus Oy:n työntekijöitä motivoi pääosin työskentelyilmapiiri, mukavat työkaverit, työssä onnistuminen ja esimiestyöskentely.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Seuraavaan lukuun on kerätty kehitysehdotuksia, joita opinnäytetyön tekemisen aikana on tullut mieleen. Joitakin kehitysehdotuksia on otettu jo käyttöön kuten esimerkiksi kehityskeskustelut.

### 8.1 Töiden delegointi

Tutkimustulokset osoittavat, että motivaatio on hyvällä tasolla ja ainoastaan parantamisen varaa on töiden delegoinnissa. Esimiesten tekemiä työtehtäviä voitaisiin arvioida uudelleen ja tarkastella, josko tiettyjä työtehtäviä ja vastuita pysyttäisiin jakamaan esimiehiltä työntekijöille. Yrityksessä voitaisiin pohtia, josko ajankäyttöä voitaisiin tehostaa ja työtehtäviä priorisoida, jotta ylitöitä ei jouduttaisi teettämään niin suurta määrää.

### 8.2 Yhteinen tekeminen

Työympäristö ja työilmapiiri koetaan kaikin puolin hyväksi. Työilmapiiriä voitaisiin tietysti parantaa lisäämällä yhteistä toimintaa, niin työajalla kuin vapaallakin. Tämä edesauttaisi työntekijöitä tutustumaan paremmin toisiinsa ja viihtymään keskenään myös työpaikan ulkopuolellakin. Hyvän työskentelyilmapiirin säilyttämiseksi sitä on jatkuvasti kehitettävä ja pidettävä yllä. Jo pelkkä positiivinen asenne ja kuulumisten kyseleminen voi vaikuttaa parantavasti työskentelyilmapiiriin.

### 8.3 Vaikutusmahdollisuudet ja turvallisuuden tunne

Celectus Oy:n henkilöstö kokee työpaikkansa turvatuksi, mutta muutoksista yhdessä keskusteleminen vaatii hieman parannusta. Tiedottamista voitaisiin tehostaa, kokoontumalla yhteiseen palaveriin, jossa tulevista tärkeistä muutoksista keskusteltaisiin koko henkilökunnan kesken. Palaverissa jokainen voisi tuoda oman näkökulmansa esille ja samalla muutoksen vaikutukset jokapäiväiseen työskentelyyn voitaisiin käydä läpi.

### 8.4 Palkkamalli ja lounassetelit

Vastaajat kaipasivat ylärajan leikkureita pois palkkamallista, sillä menestyminenhan ruokkii menestystä. Ehdotammekin, että kannustimista poistettaisiin ylärajat. Vastaajista 15 prosenttia on sitä mieltä, että tämänhetkinen käytössä olevan lounassetelin arvo (7,10) on sopiva eikä sitä tarvitse muuttaa. 85 prosenttia vastaajista haluaisi kuitenkin arvoltaan suuremman lounassetelin. Tutkimuksen mukaan 8 euron lounasseteli sai eniten kannatusta ja ehdotammekin että lounassetelit vaihdettaisiin 7,10 euron suuruisista 8 euron suuruisiin. Poikkeuksetta mistään lounasravintolasta ei saa lounasta 7,10 eurolla ja 0,90 euron korotus lounassetelin arvoon toisi varmasti lisäarvoa henkilökunnalle.

### 8.5 Yrityskoulutus

95 prosenttia vastaajista kokee koulutukset tärkeiksi työssä kehittymisen kannalta. Suurin osa vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä siitä, että koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että koulutukset ovat antaneet lisämotivaatiota työntekoon. Ehdotammekin, että aina kun tarvetta koulutuksille havaitaan, olisi niille järjestettävä siihen vaadittava aika ja resurssit. Asiantunteva henkilökunta on merkittävä tekijä yrityksen menestymisen kannalta ja koulutuksien tärkeyttä ei pidä unohtaa.

### 8.6 Kehityskeskustelujen kehittäminen

Tutkimusten tulosten perusteella olisi palautteen annossa Celectus Oy:ssä kehittämisen varaa. Palautetta kaivattaisiin kuitenkin enemmän, sillä 75 prosenttia vastaajista haluaa saada enemmän palautetta esimieheltään. Koska suurin osa kehityskeskusteluissa olleista piti tapahtumaa hyödyllisenä ja suurin osa henkilökunnasta kaipasi enemmän palautetta, voitaisiin kehityskeskusteluista tehdä yritykseen säännöllinen rutiini. Ehdottaisimmekin, että esimiehet varaisivat 30 min - 60 min aikaa kehityskeskusteluille 3kk:n välein. Esimiesten tulisi muistaa palautteen anto myös arkipäivän tilanteissa. Ilman rakentavaa palautetta on työntekijän vaikeaa tietää mikä on mennyt pieleen ja missä on parantamisen varaa. Positiivinen palaute hyvin hoidetusta työstä ei maksa mitään ja antaa varmasti kaikille lisämotivaatiota.

Kehityskeskustelut olisivat myös oiva paikka käydä läpi palkankorotuksen perusteet, sillä yli kolmas osa työntekijöistä ei osaa sanoa ymmärtävätkö he palkankorotuksen perusteita. Palkan on tarkoitus motivoida työntekijöitä ja mikäli työntekijät eivät ymmärrä mistä palkankorotus muodostuu, se voi alentaa työmotivaatiota. Tutkimuksessa tuli myös esille, että Celectuksella on ylisuhteinen esimiesmäärä. Yhtä esimiestä kohden on 2-3 alaista. Tämä kuitenkin toimii yrityksessä hyvin, sillä töitä tehdään tiimeissä ja jokaisella tiimillä on oma tehtävänsä. Näin ollen on myös hyvä, että jokaisella tiimillä on henkilö, joka tiimiä vetää.

## 9 LOPUKSI

Opinnäytetyössä vastattuihin väittämiin löytyi selkeitä vastauksia, joiden pohjalta pystyimme tekemään päätelmiä ja kehitysehdotuksia. Onnistuimme mielestämme hyvin ja olemme tyytyväisiä selkeisiin vastauksiin, joita kyselystä saimme. Lisäksi lähes kaikki vastasivat kyselyymme, mikä kertoo kyselyn onnistumisesta ja selkeästä sekä ymmärrettävästä kyselylomakkeesta.

Parantamisen varaa kuitenkin on aina, kuten myös tässä opinnäytetyössä. Ajallisesti opinnäytetyö venyi ajateltua pidemmäksi, mutta lopullisesta aikataulusta ei kuitenkaan jääty paljoa jälkeä. Lisäksi motivaatio koki toisinaan pientä katoa, sillä molemmat meistä käyvät kokopäivätoissa. Kokonaisuudessaan olemme kuitenkin tyytyväisiä opinnäytetyöhömmä ja sen tavoite on saavutettu.

**LÄHTEET:**

- Anderssén, B. 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Helsinki : KHT-Media.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London: Kogan Page.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6-9. painos. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8-9. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J., Kolari, A. & Rantamäki, T. . 2006. Onnistu palkitsemisessa.
- Kouzes, J. 2001. Rohkaiseva johtaja: miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki : Rastor.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! : käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä motivoi. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Celectus. Viitattu 7.3.2009.  
<http://www.celectus.com>
- Finlex. Viitattu 7.3.2009  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search\[type\]=pika&search\[pika\]=tuloverolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535?search[type]=pika&search[pika]=tuloverolaki)
- Tilastokeskus. Viitattu 7.3.2009.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/peruspalkka.html>

## KUVALUETTELO

Kuva 1: Työmotivaatiota selittävät tekijät.....	10
Kuva 2: Motivaation odotusarvoteorian osatekijät.....	12
Kuva 3: Maslow'n tarvehierarkia.....	12
Kuva 4: Motivaation syntytekijät eriteltynä.....	13
Kuva 5: Pelkistetty suoritusmalli.....	17
Kuva 6: Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet.....	19
Kuva 7: Motivoivan johtamisen viisi osatekijää.....	22
Kuva 8 : Palkitsemisen kokonaisuus.....	24
Kuva 9: Asema.....	39
Kuva 10: Tulen töihin mielelläni.....	40
Kuva 11: Työni on mielekästä.....	40
Kuva 12: Työni on palkitsevaa.....	41
Kuva 13: Työni on riittävän haasteellista.....	41
Kuva 14: Olen kehittynyt nykyisessä työssäni.....	42
Kuva 15: Hoidan työni hyvin.....	42
Kuva 16: Koen onnistumista työssäni.....	43
Kuva 17: Tunnen että työstäni on hyötyä yritykselle.....	43
Kuva 18: Työni on riittävän itsenäistä.....	44
Kuva 19: Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työssäni.....	44
Kuva 20: Saan hoidettua työni ajallaan.....	45
Kuva 21: Joudun tekemään ylitöitä saadakseni työni hoidettua.....	45
Kuva 22: Työtehtäväni vastaavat koulutustani.....	46
Kuva 23: Koen työyhteisöni motivoivaksi.....	47
Kuva 24: Työskentelyolosuhteet ovat hyvät.....	47
Kuva 25: Työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat yrityksessämme.....	47
Kuva 26: Työpaikallamme on avoin ilmapiiri.....	48
Kuva 27: Tulen hyvin toimen työkavereideni kanssa.....	48
Kuva 28: Muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikallamme ennen päätösten tekoa.....	49
Kuva 29: Tunnen työpaikkani olevan turvattu.....	49
Kuva 30: Uskon työskenteleväni samassa yrityksessä 2 vuoden päästä.....	50
Kuva 31: Palkkiot ovat oikeudenmukaisia työpaikallamme.....	50
Kuva 32: Tunnen hyvin palkkausjärjestelmämme.....	51
Kuva 33: Ymmärrän palkankorotuksen perusteet.....	52
Kuva 34: Tiedän miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani.....	52
Kuva 35: Olen tyytyväinen omaan ansiotasooni.....	53
Kuva 36: Olen tyytyväinen omaan palkkakehitykseeni.....	53

Kuva 37: Esimiehen pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan palkkaani.....	54
Kuva 38: Nykyinen palkkausjärjestelmä on sellaisenaan hyvä.....	54
Kuva 39: Palkkani vaikuttaa työmotivaatiooni.....	55
Kuva 40: Olen saanut työstäni yksittäisen palkkion joka motivoi.....	55
Kuva 41: Palkkaani tulevat lisät motivoivat minua.....	56
Kuva 42: Yritys muistaa työntekijöitä merkkipäivänä.....	56
Kuva 43: Haluaisin että yritys muistaisi työntekijöitään merkkipäivinä.....	57
Kuva 44: Yritys tukee rahallisesti liikuntaharrastustani.....	57
Kuva 45: Liikkuisin enemmän jos työnantaja osallistuisi liikunnan tukemiseen.....	58
Kuva 46: Haluaisin että käytössämme olisivat liikuntasetelit.....	58
Kuva 47: Olen tyytyväinen työterveyspalveluumme.....	59
Kuva 48: Työterveyspalvelut ovat riittävän laajat.....	59
Kuva 49: En vaihtaisi työpaikkaa jos palkkani pysyisi samana.....	60
Kuva 50: En vaihtaisi työpaikkaa vaikka minulle tarjottaisiin parempipalkkaista työ- tä.....	61
Kuva 51: Olen tyytyväinen palkkaani.....	61
Kuva 52: Minkä suuruinen lounassetelin arvon tulisi olla.....	62
Kuva 53: Työstä saatu onnistuminen on minulle palkkaa tärkeämpi.....	63
Kuva 54: Haluan edetä urallani.....	63
Kuva 55: Työpaikallani on etenemismahdollisuuksia.....	64
Kuva 56: Koulutukset ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta.....	64
Kuva 57: Työpaikallani järjestetään säännöllisesti koulutuksia.....	65
Kuva 58: Olen ollut tyytyväinen koulutuksen tasoon.....	65
Kuva 59: Koulutukset ovat antaneet minulle lisämotivaatiota.....	66
Kuva 60: Saan säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieheltäni.....	67
Kuva 61: Saan usein esimieheltäni negatiivista palautetta työstäni.....	67
Kuva 62: Saan usein kollegoiltani negatiivista palautetta työstäni.....	68
Kuva 63: Negatiivinen palaute saa minut yrittämään entistä enemmän.....	68
Kuva 64: Negatiivinen palaute saa minut tuntemaan itseni epäonnistuneeksi.....	69
Kuva 65: Saan usein esimieheltäni positiivista palautetta työstäni.....	70
Kuva 66: Saan usein kollegoiltani positiivista palautetta työstäni.....	70
Kuva 67: Haluaisin saada enemmän palautetta esimieheltäni.....	71
Kuva 68: Voin myös itse antaa palautetta esimiehelleni.....	71
Kuva 69: Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa.....	72
Kuva 70: Olen ollut kehityskeskustelussa viimeisen 6kk aikana.....	72
Kuva 71: Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä minulle.....	73
Kuva 72: Esimieheni kannustaa minua työssäni.....	73
Kuva 73: Saan esimieheltäni apua aina tarvittaessa.....	74
Kuva 74: Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti.....	74

Kuva 75: Esimieheni arvostaa minua.....	75
Kuva 76: Voin keskustella avoimesti esimieheni kanssa.....	75



**LIITTEET**

Liite 1 : Saatekirje ja kyselylomake .....	90
Liite 2. Avoimet vastaukset .....	102

Liite 1 : Saatekirje ja kyselylomake

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelemme Laurea-ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyötämme varten tutkimusta motivaatiosta ja palkitsemisesta Celectus Oy:ssä. Pyydämme ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen kestää 10 minuuttia.

Kyselylomake koostuu väittämistä. Toivomme, että vastaisitte kysymyksiin omien mielipiteidenne mukaisesti ja rehellisesti.

Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään yksittäisiä vastauksia ei ole mahdollista tunnistaa. Kiitämme etukäteen vaivannäöstänne ja toivomme, että teiltä liikenisi aikaa paneutua kysymyksiimme. Vastausaikaa teillä on maanantaihin 30.3.2009 asti.

Mikäli teillä on jotakin kysyttävää kyselyä tai kyselylomaketta koskien, vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin

Pia Siermala  
[piia.siermala@laurea.fi](mailto:piia.siermala@laurea.fi)  
Puh. 040-4839972

Fiona Erbrech  
[fiona.erbrech@laurea.fi](mailto:fiona.erbrech@laurea.fi)  
Puh. 040-5284606

**1. Tulen mielelläni töihin**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**2. Työni on palkitsevaa**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**3. Työni on riittävän haasteellista**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**4. Tulen töihin mielelläni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**5. Työni on mielekästä**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**6. Olen on kehittynyt nykyisessä työssäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**7. Hoidan työni hyvin**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**8. Koen onnistumista työssäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**9. Tunnen että työstäni on hyötyä yritykselle**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä

- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**10. Työni on riittävän itsenäistä**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**11. Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työssäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**12. Saan hoidettua työni ajallaan**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**13. Joudun tekemään ylitöitä saadakseni työni hoidettua**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**14. Työtehtäväni vastaavat koulutustani**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**15. Koen työyhteisöni motivoivaksi**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**16. Työskentelyolosuhteet ovat hyvät**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**17. Työn ja vapaa-ajan sovittamisen pelisäännöt toimivat yrityksessämme**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**18. Työpaikallamme on avoin ilmapiiri**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**19. Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**20. Muutoksista keskustellaan yhdessä työpaikallamme ennen päätösten tekoa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**21. Tunnen työpaikkani olevan turvattu**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**22. Uskon työskenteleväni samassa yrityksessä 2 vuoden päästä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä

- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**23. Palkkiot ovat oikeudenmukaisia työpaikallamme**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**24. Tunnen hyvin palkkausjärjestelmämme**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**25. Ymmärrän palkankorotuksen perusteet**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**26. Tiedän miten työsuoritukseni vaikuttaa palkkaani**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**27. Olen tyytyväinen omaan ansiotasooni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**28. Olen tyytyväinen omaan palkkakehitykseeni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**29. Esimieheni pitäisi kyetä vaikuttamaan suoraan palkkaani**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**30. Nykyinen palkkausjärjestelmä on sellaisenaan hyvä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**31. Palkkani vaikuttaa työmotivaatiooni**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**32. Olen saanut työstäni yksittäisen palkkion joka motivoi**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**33. Palkkaani tulevat lisät motivoivat minua**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**34. Yritys muistaa työntekijöitä merkkipäivänä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**35. Haluaisin että yritys muistaisi työntekijöitään merkkipäivänä**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä

- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**36. Yritys tukee rahallisesti liikuntaharrastustani**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**37. Liikkuisin enemmän jos työnantaja osallistuisi liikunnan tukemiseen**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**38. Haluaisin että käytössämme olisi liikuntasetelit**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**39. Olen tyytyväinen työterveyspalveluumme**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**40. Työterveyspalvelut ovat riittävän laajat**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**41. En vaihtaisi työpaikkaa jos palkkani pysyisi samana**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä



**42. En vaihtaisi työpaikkaa vaikka minulle tarjottaisiin parempipalkkaista työtä**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**43. Olen tyytyväinen palkkaani**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**44. Minkä suuruinen lounassetelin arvon tulisi olla**

- ( ) 6,40 (5,50)
- ( ) 6,80 (5,50)
- ( ) 7,10 (5,50)
- ( ) 7,50 (5,63)
- ( ) 7,70 (5,78)
- ( ) 8,00 (6,00)
- ( ) 8,20 (6,15)
- ( ) 8,40 (6,30)
- ( ) 8,70 (6,53)
- ( ) 9,00 (6,90)

**45. Miten nykyistä palkkausjärjestelmää tulisi kehittää?**

**46. Työstä saatu onnistuminen on minulle palkkaa tärkeämpi**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**47. Haluan edetä urallani**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**48. Työpaikallani on etenemismahdollisuuksia**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**49. Koulutukset ovat tärkeitä kehittymisen kannalta**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**50. Työpaikallani järjestetään säännöllisesti koulutuksia**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**51. Olen ollut tyytyväinen koulutuksen tasoon**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**52. Koulutukset ovat antaneet minulle lisämotivaatiota**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**53. Saan säännöllisesti palautetta lähimmältä esimieholtäni**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**54. Saan usein esimieholtäni negatiivista palautetta työstäni**

- ☐ Täysin samaa mieltä

- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**55. Saan usein kollegoiltani negatiivista palautetta työstäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**56. Negatiivinen palaute saa minut yrittämään entistä enemmän**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**57. Negatiivinen palaute saa minut tuntemaan itseni epäonnistuneeksi**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**58. Saan usein esimieholtäni positiivista palautetta työstäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**59. Saan usein kollegoiltani positiivista palautetta työstäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**60. Haluaisin saada enemmän palautetta esimieholtäni**

- ( ) Täysin samaa mieltä
- ( ) Osittan samaa mieltä
- ( ) Osittain eri mieltä
- ( ) Täysin eri mieltä

**61. Voin myös itse antaa palautetta esimiehelleni**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**62. Käyn säännöllisesti kehityskeskusteluja esimieheni kanssa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**63. Olen ollut kehityskeskusteluissa viimeisen 6 kuukauden aikana**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**64. Kehityskeskusteluista on ollut hyötyä minulle**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**65. Mitä hyötyä?**

**66. Esimieheni kannustaa minua työssäni**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**67. Saan esimieheltäni apua aina tarvittaessa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

**68. Esimieheni kohtelee kaikkia tasapuolisesti**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**69. Esimieheni arvostaa minua**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**70. Voin keskustella avoimesti esimieheni kanssa**

- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Osittan samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

**71. Sukupuoli**

- ☐ Mies
- ☐ Nainen

**72. Asema**

- ☐ Esimiesasemassa
- ☐ Työntekijä

Liite 2. Avoimet vastaukset

45. Miten nykyistä palkkausjärjestelmää tulisi kehittää?

- "Ylärajan leikkurit pois"
- "Nykyinen pohjapalkka taso + omasta tuloksesta % osuus ilman kattoa. Menestyminen ruokkii menestystä "
- "Kannustavampaan ja palkitsevampaan suuntaan"
- "Tasapuolisempaan suuntaan"
- "Sinäänsä malli on hyvä ja pääperiaate toimii ja esimies kuuntelee mahdollisia epäkohtia ja niistä voi aina keskustella"
- "Liikuntatuki ja myyntikilpailuja"
- "Sopia pian tarkemmin"
- "Kvartali bonus järjestelmä, sekä vuosi bonukset"
- "PERUSOSAN VUOSIKOROTUS"
- "Kannustimista täytyy ehdottomasti poistaa ylärajat. Käytänne sotii mielestäni totaalises-ti myyntityön palkitsemisperiaatteita vastaan"

46. Mitä hyötyä sinulle on ollut kehityskeskusteluista?

- "Omiin työtapoihin liittyvää ajatusten vaihtoa. Omaan osaamiseen uutta oppia"
- "Silloin tulee aidosti "pysähdyttyä" miettimään omaa työtilannetta, yrityksen tilannetta ja muita mieltä askarruttavia asioita. Kyllähän muutoinkin keskustelua käydään esimiehen kanssa mutta se voi jäädä pintapuoliseksi, kun aina ainakin itsellään muka "kiire". Kehi-tyskeskusteluiden tuloksena yleensä tapahtuu konkreettisempia johtopäätök-siä/toimenpiteitä, joilla toiminta kehittyy "
- "Olen ollut yhdessä kehityskeskustelussa, jonka koin enemmänkin työtyytyväisyyttäni tenttaavaksi kuin kehittymistäni tukevaksi. Uskoisin, että kehityskeskusteluista olisi hyö-tyä ja se lisäisi työmotivaatiani, jos keskityttäisiin siihen, miten omia vahvuusalueita voitaisiin hyödyntää entistä paremmin"
- "Tietää vähän missä mennään"
- "En ole koskaan ollut kehityskeskusteluissa"
- "Työnkuvan ja oman roolin selkeytystä"
- "En ole ollut"
- "Oman kehityksen kannalta voi katsoa mitä vielä voisi kehittää ja miten"
- "Tiedetään missä on tullut epäonnistumiset ja onnistumiset, ja miksi. Ja mitä pitää petra-ta ja miksi"